

Colaboración entre grupos de trabajo en el marco del Plan de Acción eLAC

Directrices para la identificación de conceptos, estructuras, métodos e instrumentos

Birgit Gocht



La autora desea agradecer la activa colaboración de Rolf Luehrs, Jon Kennedy y Julia Othmer, cuyas contribuciones al presente documento figuran en las secciones 4 y 7; las secciones 3 y 6 y el anexo I, y en el anexo II, respectivamente.

La investigación de base fue realizada a requerimiento de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de CEPAL, en el marco de las actividades del proyecto CEPAL / Unión Europea: “@LIS - Alianza para la Sociedad de la Información. Acción 1: Diálogo político y regulatorio entre América Latina y Europa”.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con las de las Organizaciones involucradas. Tampoco refleja la opinión oficial de la Unión Europea quien ha colaborado con ayuda financiera para la elaboración de este documento.

Este documento puede ser bajado en línea en <http://www.cepal.org/SocInfo>

Publicación de las Naciones Unidas

LC/W.150

Copyright © Naciones Unidas, agosto de 2007. Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

I. Introducción.....	3
II. Importancia de la comunicación y la colaboración entre grupos de trabajo en el marco del eLAC2007	7
1. Grupos de trabajo: mandato político y objetivos	7
2. Posibles repercusiones de los mecanismos de colaboración eficaces	8
3. Desafíos para los grupos de trabajo del eLAC2007	10
4. Posibles metas y resultados deseados de los grupos de trabajo	12
III. Estructura de un proyecto de colaboración.....	13
1. Claridad de los objetivos y resultados deseados como factor clave de la colaboración entre grupos.....	13
2. Cómo hacer frente a problemas organizacionales generales de los grupos de trabajo dispersos.....	14
3. Estructura de los grupos	15
4. Dinámica de grupo.....	16
5. El papel del promotor /coordinador.....	19
IV. Pasos, métodos y enfoques para la colaboración grupal	21
1. Pasos para una colaboración grupal fructífera	23
2. Métodos para respaldar la colaboración grupal	23
V. Marcos hipotéticos para la colaboración en grupos: factores relativos al tiempo y el espacio.....	33
1. Dificultades y oportunidades de la colaboración virtual.....	33
2. Marcos hipotéticos de colaboración sincrónicos y asincrónicos	35
VI. Instrumentos en materia de TIC para respaldar la colaboración entre grupos	37
1. Aspectos fundamentales del respaldo tecnológico al trabajo en equipo	37
2. Conceptos de comunicación y colaboración en el marco del uso de instrumentos tecnológicos	39
3. Canales de comunicación: instrumentos tecnológicos genéricos que favorecen el intercambio de información.....	39
4. Instrumentos de colaboración genéricos.....	41
5. Instrumentos para sesiones de lluvia de ideas.....	43

6. Instrumentos de asignación de prioridades, categorización y votación	44
7. Instrumentos para la elaboración de mapas conceptuales	44
8. Instrumentos para edición colectiva de documentos.....	46
VII. Hipótesis de grupos de trabajo en el eLAC 2007: tres casos hipotéticos de procesos de colaboración grupal – Aplicación de los enfoques probados en un entorno clásico.....	47
1. Caso hipotético basado en el enfoque DEMOS	47
2. Caso hipotético de un modelo de colaboración en etapas y de flujo de actividades secuencial, basado en el método hipotético, la técnica Delphi y el análisis de interacción....	50
Anexos	55
Anexo I: Posibles instrumentos para el coordinador	56
Anexo II: Introducción a la redacción del cuestionario de una encuesta	59
Anexo III: El proceso DEMOS	61
Anexo IV: El enfoque “ <i>La Prospective</i> ”	65

I. Introducción

Estas directrices son una introducción a los métodos y principios básicos de trabajo en grupos dispersos, en el contexto de las características específicas del sistema previsto en el eLAC2007.¹ Están orientadas a los lectores que deseen informarse acerca de los elementos básicos necesarios para iniciar y dirigir un grupo de trabajo en lo que respecta a su estructura, dinámica y metodologías generales de trabajo. Por consiguiente, las directrices también comprenden los pasos, métodos e instrumentos que hacen posible una colaboración fructífera entre grupos de trabajo.

Cabe notar que este documento no es un libro de fórmulas ni un conjunto de herramientas, es decir que no ofrece al lector una serie de pasos, técnicas o instrumentos tecnológicos que puede aplicar inmediatamente como si fuera un experto. Dado que el proyecto del eLAC se encuentra en su etapa inicial, y en virtud de la incertidumbre y marcada influencia de factores externos y de orden político previsible en este marco, es imposible elaborar directrices que brinden todas las respuestas que las personas encargadas de los grupos de trabajo necesiten para elegir y poner en práctica métodos y enfoques concretos en materia de colaboración.

Por ende, el propósito del presente documento es orientar a los encargados de los grupos, coordinadores, promotores y responsables de la formulación de políticas que podrían participar en los procesos vinculados a los grupos de trabajo del eLAC2007. Con este objeto, se definen los principios fundamentales y elementos básicos que permiten al lector entender los aspectos que se enumeran a continuación.

- La razón por la cual es imprescindible comenzar el proceso de colaboración con una clara definición de las estructuras, los fines y las dinámicas.
- Los pasos clásicos y métodos probados disponibles para impulsar los procesos de colaboración entre los grupos, así como las circunstancias y formas en que estos pueden combinarse y aplicarse en el marco de los enfoques generales.
- Las causas que hacen que la colaboración plantee dificultades y oportunidades concretas a grupos dispersos, y la mejor forma de superar estas dificultades.

¹ Según el Plan de Acción de la Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe, eLAC 2007, acordado en la Conferencia Ministerial Regional de América Latina y el Caribe, preparatoria para la segunda fase de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, realizada en Rio de Janeiro en junio de 2005 (véase www.cepal.org/socinfo/elac).

El momento y las circunstancias en las que los instrumentos tecnológicos son adecuados para apoyar y facilitar ciertas actividades de los procesos de colaboración.

Como se describirá en la sección 6 de este documento respecto de dos casos hipotéticos, la colaboración puede ser una tarea compleja, que abarque la aplicación de varios métodos y enfoques, de acuerdo con una serie de pasos preestablecidos. Esta tarea requiere la clara definición de responsabilidades de dirección y promoción, y exige integrar mecanismos de evaluación de los resultados y la repetición de ciertos pasos. El producto puede ser complejo y es posible que el proceso arroje resultados en varias etapas.

Estos casos pueden parecer complejos, y no es la intención de los autores de este documento agobiar a los lectores con estructuras complicadas. Sin embargo, como es de esperar dadas las características de este proceso de cooperación regional y multisectorial en materia de políticas, los desafíos que tendrán que enfrentar los grupos de trabajo del eLAC2007 no son simples. Para responder a estos desafíos de manera eficaz se requieren nuevos enfoques, esto es: combinar la adopción de decisiones con una perspectiva a más largo plazo y una mayor creación de redes; dar cabida a la participación y a las estructuras democráticas; dejar margen para que intereses convergentes y divergentes reciban igual tratamiento, y posibilitar la mediación, sobre la base de conductos virtuales entre otros medios.

La colaboración entre grupos de trabajo puede ser también una manera muy sencilla de ayudar a las personas a que realicen juntas pequeñas tareas en forma más eficaz.² En este documento, que constituye un conjunto de pautas básicas, se explican en detalle los pasos, métodos e instrumentos tecnológicos disponibles, además de su posible interrelación mediante diagramas y ejemplos prácticos de su aplicación.³ Ante una dificultad o situación problemática concreta, esta información puede ser de utilidad para el coordinador de un grupo de trabajo u orientarlo en la selección de posibles soluciones o instrumentos.

Para aplicar los instrumentos y enfoques detallados en estas directrices en forma eficaz es indispensable que los profesionales encargados de la coordinación o promoción de los grupos dispersos tengan la capacitación adecuada. La labor de un coordinador experto, que aplique los principios establecidos en este documento de manera apropiada, elija los métodos y los instrumentos propicios en el momento justo y construya relaciones personales dentro del grupo (técnicas de promoción “blandas”), es fundamental para que un grupo se mantenga comprometido y motivado durante todo el proceso.

La colaboración a distancia puede acelerar y facilitar en gran medida la labor de los grupos de trabajo en el seno del eLAC2007. Los nuevos instrumentos y tecnologías para la colaboración entre grupos dispersos se han probado y utilizado en diversos ámbitos, tanto en el sector empresarial como en el marco de proyectos de cooperación internacional. No obstante, ninguna de estas prácticas en el campo de los programas informáticos colaborativos (*groupware*) ni los enfoques de colaboración aplicados habrían cubierto hasta ahora una gama tan amplia de áreas temáticas, participantes e intereses como los representados en el contexto de los grupos de trabajo del eLAC2007. Los autores esperan que estas directrices sirvan para iniciar un proceso de cambio, en el que los gobiernos y las

² Algunas de las tareas grupales simples que se pueden realizar con ayuda de los pasos y métodos descritos son las siguientes: (1) Compartir ideas antes de encontrarse en persona (paso 1: creación de conocimiento; posible método: lluvia de ideas), para llegar a la reunión “en sintonía”; (2) Elaborar una lista de los temas conflictivos (lluvia de ideas), priorizarlos según sus efectos (asignación de prioridades) y establecer un plan de trabajo (planificación) en el que se indica cuáles son los temas, quién es el responsable de cada uno y cuánto se ha progresado respecto de cada tarea (pasos 1 a 4). De ese modo, se habrán aplicado varios pasos y métodos, que un grupo pequeño puede llevar a cabo rápidamente, sin necesidad de mucha planificación, de un presupuesto o de la aprobación de entidades políticas.

³ Véase: Anexo (Facilitación grupal manual, encuestas Delphi manuales); sección 7 (Casos hipotéticos).

organizaciones internacionales que cooperan en el marco del eLAC utilicen nuevas tecnologías y métodos de trabajo en forma innovadora para superar los obstáculos relacionados con el tiempo y el espacio en la creación de conocimiento y la colaboración entre grupos. Se invita a los lectores a evaluar estas directrices y a brindar información documentada de sus experiencias con estas nuevas prácticas para poder mejorar los enfoques y métodos descritos, y su aplicación, en el futuro.⁴

⁴ Los autores invitan a enviar comentarios a socinfo@cepal.org, haciendo referencia a “Directrices de colaboración”.

II. Importancia de la comunicación y la colaboración entre grupos de trabajo en el marco del eLAC2007

1. Grupos de trabajo: mandato político y objetivos

Con el Plan de Acción de la Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe, eLAC2007, los gobiernos de la región establecieron una visión común, directrices generales y actividades conjuntas para una mayor cooperación regional en pos del desarrollo de sus sociedades de la información. En el plan se reflejan los principales problemas y proyectos actuales y se señalan las tareas más difíciles y urgentes. La completa y detallada agenda común consiste en 30 objetivos, que suponen 70 actividades concretas.

Algunos de los objetivos se pueden medir y cuantificar mientras que otros promueven líneas de acción, que apuntan a la cooperación entre distintos actores o gobiernos. Este último tipo de objetivo incluye el establecimiento de ocho grupos de trabajo.

Para impulsar su funcionamiento, los representantes gubernamentales adoptaron un enfoque participativo y transparente y se crearon estructuras de comunicación y colaboración que permiten involucrar a una amplia gama de actores.⁵ Mediante la coordinación entre países se procura fortalecer la colaboración entre actores públicos clave y organizaciones internacionales, el sector privado y la sociedad civil, elementos fundamentales para alcanzar las metas del eLAC2007 y para el desarrollo de sociedades de la información en toda la región.

La coordinación y el fomento de los grupos de trabajo es esencial para asegurar la armonización y las metodologías de trabajo que garanticen la participación de todos los interesados. En las reuniones de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, el Grupo de Países Latinoamericanos y Caribeños (GRULAC) solicitó a la Comisión Económica

⁵ De acuerdo con el enfoque participativo de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información y la importancia asignada a la cooperación transnacional entre múltiples actores en el eLAC2007, www.cepal.org/socinfo/elac.

para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) asistencia técnica mediante la creación de una plataforma virtual para la cooperación y el diálogo. Con este espacio se procura facilitar el establecimiento y posterior funcionamiento de los grupos de trabajo del eLAC2007 en forma abierta, transparente, participativa y multilingüe.

2. Posibles repercusiones de los mecanismos de colaboración eficaces

Según lo expresado por los representantes de los gobiernos latinoamericanos y caribeños en la Declaración de Río, además de alcanzar determinadas metas técnicas muy concretas, los grupos de trabajo del eLAC2007 tienen el objetivo de progresar en algunas otras áreas, entre ellas aumentar la transparencia del proceso general de instrumentación del eLAC2007, promover la coordinación y cooperación entre agencias para realizar actividades técnicas específicas y sacar provecho del conocimiento y las sinergias entre agencias internacionales e iniciativas que ya existen en cada uno de los países.

RECUADRO 1 GRUPOS DE TRABAJO

Grupo de trabajo 1: Meta 5: Teletrabajo

Crear un grupo de trabajo regional para lo siguiente:

- 5.1 Promover la construcción de capacidades en TIC para el desarrollo de nuevas formas de trabajo y teletrabajo, impulsando su aplicación, en particular para la generación de trabajo local. Mediados del 2007.
- 5.2 Facilitar la creación de una red de actores sociales que favorezcan el intercambio de experiencias y elaboren propuestas destinadas a generar empleo y trabajo local. Mediados del 2007.
- 5.3 Mantener actualizada la información sobre competencias y conocimientos necesarios para asegurar el desarrollo inclusivo y sostenible de la región.

Grupo de trabajo 2: Meta 7: Tecnologías alternativas

En el marco de esfuerzos ya existentes y en constante diálogo con el sector privado y otros sectores de la sociedad:

- 7.1 Crear un grupo de trabajo regional para elaborar propuestas sobre alternativas y estrategias para el desarrollo de la televisión digital y otras tecnologías alámbricas e inalámbricas en América Latina y el Caribe examinando estándares, interactividad y aplicaciones para la universalización del acceso. Mediados del 2007.
- 7.2 Considerar entre las actividades del grupo la realización de pruebas piloto de aplicaciones de televisión digital y otras tecnologías interactivas disponibles, bajo diferentes condiciones y en varios países de la región.

Grupo de trabajo 3: Meta 8 - Software

- 8.1 En el contexto de eficiencia e inclusión social, establecer un grupo de trabajo regional para el intercambio de experiencias y criterios utilizados para el desarrollo y uso del software de código de fuente abierta y software libre, lo que incluye la realización de estudios sobre los desafíos técnicos, económicos, organizacionales, de capacitación y de seguridad. Fines del 2006.
- 8.2 En el contexto de los criterios de eficiencia e inclusión social, el grupo también realizará análisis del uso de software propietario para así difundir mejores prácticas y maximizar la eficiencia, coexistencia con otras formas de licenciamiento, interoperabilidad y posibilidades de migración. Fines del 2006.
- 8.3 Promover e incentivar el desarrollo de la industria del software, contenidos, aplicaciones y servicios informáticos, utilizando diversos instrumentos tales como un marco jurídico adecuado, el

fortalecimiento de la relación universidad-empresa, el estímulo de alianzas empresariales complementarias y cooperativas, la formación de recursos humanos y la expansión del acceso a mercados.

Grupo de trabajo 4: Meta 13: Industrias creativas y de contenidos

13.1 Establecer un grupo de trabajo regional, con la participación de todos los grupos interesados, para investigar el desarrollo y los desafíos de las industrias creativas e industrias del desarrollo de contenidos, constituyendo mecanismos de cooperación regionales, buscando soluciones para sus problemas comunes, tales como el financiamiento de una economía de bienes intangibles, la distribución de bienes y servicios culturales y de comunicación de la región, y el perfeccionamiento de la capacidad de producción local de contenidos respetando la diversidad y la identidad cultural. Mediados del 2006.

13.2 Fomentar en las comunidades locales una red de actores sociales comprometidos con la producción y difusión de bienes culturales que contribuyan al fortalecimiento de la identidad regional y al desarrollo del empleo local. Mediados del 2007

13.3 Apoyar, tomando en cuenta las iniciativas sociales, a los medios de comunicación basados en las comunidades locales, para la creación de contenidos originales que respondan a sus necesidades de información y desarrollo, y atiendan su diversidad e identidad lingüística y cultural.

Grupo de trabajo 5: Meta 15: Gobierno-electrónico

15.1 Crear y/o fortalecer medios de intercambio sobre servicios de gobierno electrónico, tales como la Red de gobierno electrónico de América Latina y el Caribe (REDGEALC), desarrollando cooperación regional para la transferencia de tecnologías, plataformas, aplicaciones y programas informáticos, así como sus correspondientes conocimientos, habilidades y mejores prácticas. Mediados del 2007.

15.2 Constituir un grupo de trabajo para elaborar una agenda de prioridades para la implementación de estándares de interoperabilidad de servicios gubernamentales electrónicos. Mediados del 2006

15.3 Promover la integración electrónica de los sistemas de administración pública a través de ventanillas únicas para mejorar la gestión de los trámites y procesos intragubernamentales. Mediados del 2007

15.4 Coadyuvar al uso de la firma electrónica/firma digital en las gestiones gubernamentales, tanto por parte de los funcionarios y servidores públicos como por los ciudadanos. Mediados del 2007

15.5 Promover la adopción de modelos de seguridad y preservación de la información en todas las instancias del gobierno con el objetivo de generar confianza en la información digital administrada o brindada por el Estado. Mediados del 2007

15.6 Promover la adopción o desarrollo de medios de pago electrónico con la finalidad de incentivar el uso de las transacciones electrónicas con el Estado. Mediados del 2007

15.7 Fomentar mecanismos de contratación electrónica en el gobierno. Mediados del 2007

15.8 Promover la creación de mecanismos de estandarización y consolidación de la información georeferenciada, con el objeto que el gobierno y el sector privado cuenten con herramientas para la toma de decisiones.

Grupo de trabajo 6: Meta 23: Financiamiento

23.1 Establecer un grupo de trabajo con miembros de organismos públicos, privados, subregionales, regionales e internacionales, que evalúe necesidades nacionales y regionales de financiamiento para el desarrollo de las TIC. Noviembre del 2005

23.2 Sugerir iniciativas para optimizar el uso de los recursos e instrumentos financieros y, en caso necesario, proponer nuevos, con el propósito de movilizar mayores recursos, considerando las agencias de financiamiento y cooperación subregionales, regionales e internacionales y las particularidades de cada país.

Grupo de trabajo 7: Meta 25: Marco legislativo

25 Establecer grupos de trabajo subregionales para promover y fomentar políticas de armonización de normas y estándares, con el fin de crear marcos legislativos que brinden confianza y seguridad, tanto a

nivel nacional como a nivel regional, prestando especial atención a la legislación sobre la protección de la privacidad y datos personales, delitos informáticos y delitos por medio de las TIC, *spam*, firma electrónica o digital y contratos electrónicos, como marco para el desarrollo de la sociedad de la información.

Grupo de trabajo 8: Meta 26: Indicadores y medición

26.1 Apoyar y fomentar, con programas de cooperación técnica, fortalecimiento institucional y metodológico y el desarrollo de indicadores de acceso y uso de las TIC, diferenciados por género y grupo social y de acuerdo con las definiciones provenientes de la UIT sobre indicadores de acceso comunitario y las recomendaciones del evento paralelo de la Cumbre Mundial sobre la medición de la sociedad de la información, teniendo en cuenta su permanente evolución e incorporándolos a cuestionarios e instrumentos estadísticos adecuados a la realidad regional. Mediados del 2007.

26.2 Elaborar estudios comparativos sobre el impacto económico y social de las TIC, particularmente contemplando los objetivos de desarrollo nacionales e internacionales previamente acordados, incluyendo los objetivos de desarrollo del Milenio y las metas del Plan de Acción de la Cumbre Mundial relacionados con los pueblos indígenas. Mediados del 2007

26.3 Realizar seminarios técnicos anuales, con la participación de los organismos nacionales y regionales de estadística, tales como los del Observatorio para la Sociedad de la Información en Latinoamérica y el Caribe (OSILAC).

Grupo de trabajo 9: Meta 27: Mecanismo de seguimiento

27 Establecer un mecanismo regional de seguimiento de los temas de la Cumbre Mundial y de la ejecución del eLAC2007, de acuerdo con las condiciones y prioridades de cada país, aprovechando las estructuras y los organismos de cooperación regional existentes, dentro del marco de sus capacidades y competencias, y en estrecha colaboración con la sociedad civil, el sector privado y el sector académico, teniendo en cuenta los acuerdos alcanzados en las fases de Ginebra y Túnez de la Cumbre Mundial, así como en las conferencias regionales de Bávoro y de Río de Janeiro.

Fuente: Elaboración propia.

Esto supone un gran desafío y al mismo tiempo una oportunidad para la instrumentación del eLAC, debido a que los grupos de trabajo constituyen un ámbito adecuado para fomentar el espíritu de colaboración, intercambiar experiencias y alcanzar resultados indirectos mediante un enfoque conjunto.

Los grupos de trabajo que han de establecerse podrían convertirse en el eje del plan de acción del eLAC2007, como ejemplos de colaboración eficaz en un proyecto regional conjunto que procura resultados concretos. Podrían también establecer un diálogo continuo entre diferentes actores, entre ellos gobiernos y expertos, y dar un nuevo significado a los términos “integración de las partes interesadas” y “colaboración” en el contexto del desarrollo de políticas sobre tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la región. La colaboración eficaz podría tener también efectos secundarios, entre ellos la definición de nuevos subgrupos y áreas. El eLAC2007 constituye el punto de partida de una nueva serie de proyectos de cooperación o iniciativas en materia de políticas.

Para lograr los efectos deseados y asegurar el éxito de este proyecto pionero de colaboración regional –mediante resultados viables y eficaces que sean sostenibles y promuevan la colaboración en el futuro- los grupos de trabajo del eLAC2007 deberán superar algunas dificultades.

3. Desafíos para los grupos de trabajo del eLAC2007

Uno de los primeros problemas que se plantean obedece a la falta de claridad en la redacción de los objetivos generales de los grupos de trabajo. Las metas del eLAC2007 (véase 1.) se describen

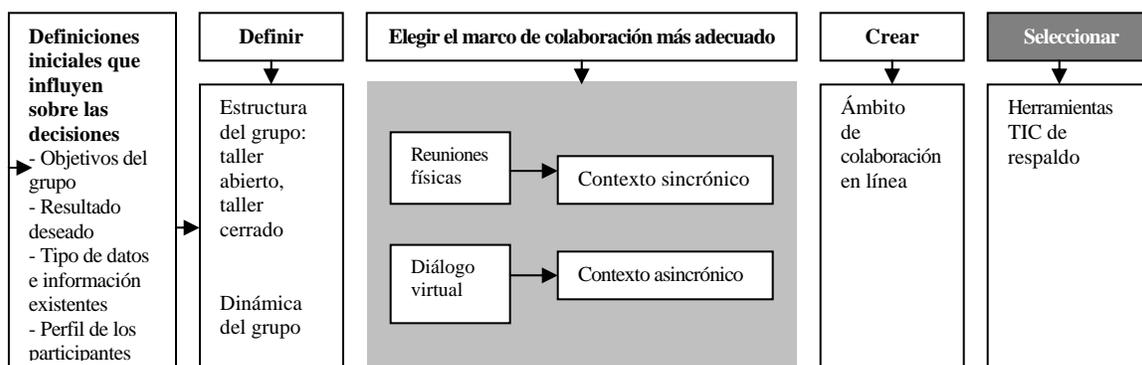
en forma somera en el Plan de Acción y no siempre incluyen un resultado deseado concreto. En consecuencia, como primera medida se deben establecer claramente objetivos realistas y resultados específicos a los que cada grupo de trabajo debe aspirar.

En segundo lugar, se deben fijar las reglas y valores básicos de la colaboración y una dinámica eficaz para garantizar el buen funcionamiento de los grupos de trabajo. Para que la labor esté orientada a un resultado y sea eficiente se deberán indicar y definir en cada instancia las estructuras, los pasos, los métodos y los enfoques principales de la colaboración. La coordinación y moderación de los grupos también deberán basarse en métodos probados.

La tercera dificultad surge de la naturaleza diversa y dispersa de los grupos de trabajo del eLAC, debido a su alcance regional. Dado que el eLAC2007 procura la creación de una sociedad de la información, los responsables del plan podrían transformar este desafío en una oportunidad. Al adoptar las nuevas tecnologías para respaldar sus propios procesos de colaboración intergubernamental o entre varios actores, los gobernantes de América Latina y el Caribe podrían dar un ejemplo del uso y la aplicación eficaces de las TIC para superar las posibles limitaciones de tiempo y espacio –al basar su intercambio de información y comunicaciones básicas en un espacio de colaboración virtual- y favorecer la colaboración y la labor de los grupos de trabajo mediante el uso de instrumentos que las faciliten.

En la figura 1 (véase también la sección 2: Estructura de un proceso de colaboración) se indican las definiciones y decisiones básicas que permiten a los grupos reunirse y hacer frente a algunas dificultades, similares a las que se plantean a los grupos de trabajo del eLAC2007. El proceso comienza con algunas definiciones preliminares, entre ellas el perfil de los participantes, las metas y los resultados deseados (véanse las secciones III-1 y III-2) y el tipo de datos básicos o fundamentos que han de utilizarse. La definición de las estructuras (véase la sección 3.3) y la dinámica del grupo (véase la sección III-4) constituye una segunda fase, antes de que el grupo pueda seleccionar los pasos/actividades y métodos que lo deberían conducir a los resultados deseados (véase la sección IV). La elección del marco de colaboración adecuado (ya sea virtual, en tiempo real, sincrónico o asincrónico) (véase la sección V), la creación de un espacio de colaboración virtual y la selección de los instrumentos tecnológicos para sustentar las actividades y métodos elegidos (véase la sección VI) completan las decisiones iniciales que permitirán el desarrollo eficaz del proceso de colaboración.

FIGURA 1
ESTRUCTURA DE UN PROCESO DE COLABORACIÓN: DEFINICIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LA COMBINACIÓN MÁS ADECUADA DE PASOS, MÉTODOS Y MARCOS DE COLABORACIÓN



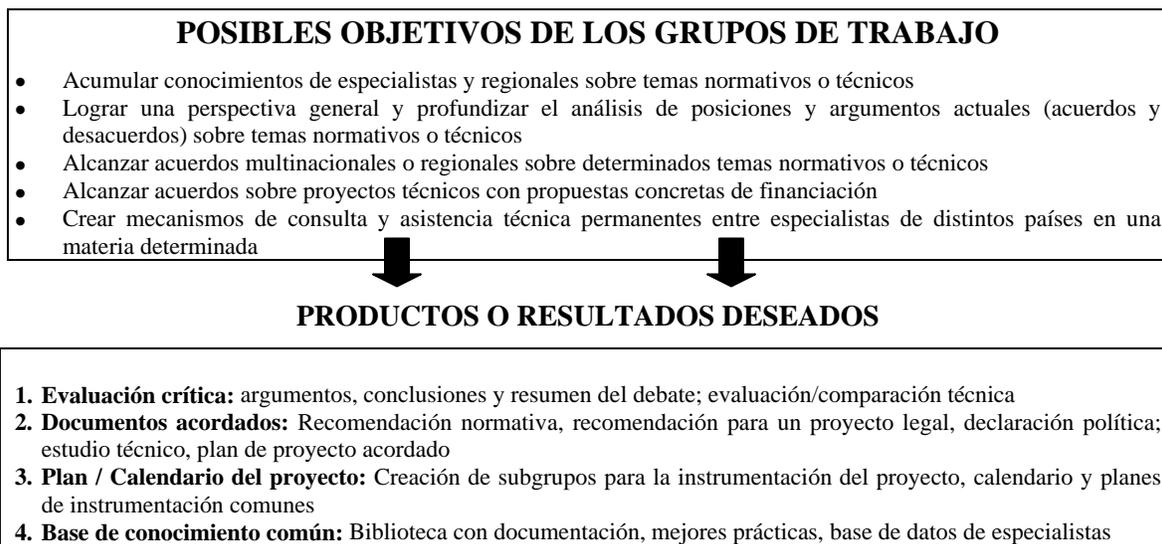
Fuente: Elaboración propia.

4. Posibles metas y resultados deseados de los grupos de trabajo

Para que la colaboración en el marco del eLAC2007 sea satisfactoria, cada grupo de trabajo deberá establecer claramente un conjunto de temas secundarios, subgrupos y sus correspondientes metas y resultados deseados. El desglose de esos objetivos y de los debates que conducirán al producto final en elementos más específicos y delimitados permite que el proceso de colaboración se traduzca en actividades concretas que a su vez constituyan un verdadero avance.⁶

En el caso específico del eLAC2007 y en un plano más general, se establecieron cinco posibles metas y cuatro eventuales resultados deseados finales para un grupo de trabajo clásico. Es probable que un grupo persiga varios de los objetivos definidos y prevea dos o más de los resultados finales. Algunos de los resultados mencionados también podrían servir como resultados preliminares para un grupo que en última instancia escoja otro resultado final.

FIGURA 2
POSIBLES METAS Y RESULTADOS DESEADOS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO DEL eLAC2007



Fuente: Elaboración propia.

⁶ En la sección 3.1 se detallan las preguntas y definiciones que ayudan a los responsables o coordinadores de los grupos a establecer las metas principales y secundarias y los resultados concretos deseados de su grupo.

III. Estructura de un proyecto de colaboración⁷

1. Claridad de los objetivos y resultados deseados como factor clave de la colaboración entre grupos

Claridad de los propósitos

Como se señaló brevemente en la sección 2.4, los grupos de trabajo como los que supone el eLAC2007 deben tener una noción clara y coherente de los resultados que han de lograr. El encargado responsable de convocar a un equipo, ya sea un promotor neutral o un coordinador que forma parte de éste, deberá plantear y comentar las siguientes preguntas:

- ¿Por qué estamos aquí?
- ¿Cuál es el mejor resultado posible de nuestro trabajo?

En el caso de los grupos dispersos, se recomienda analizar estas preguntas fundamentales con regularidad y señalar el propósito específico de cada reunión o debate virtual del mismo modo en que al comienzo se definió el objetivo general. Esto ayuda a los participantes a establecer el foco de atención antes de comenzar una nueva tarea.

Concentración en los resultados

Es imprescindible que los resultados deseados del proyecto de un grupo disperso se definan con gran precisión, inclusive más que en las reuniones convencionales. Cuando los miembros de un equipo no trabajan juntos en el mismo lugar ni en forma periódica, la habilidad del encargado o responsable para planificar sobre la base de los resultados deseados es fundamental. Los siguientes son algunos de los diversos factores de la estructuración de un proyecto que permiten alcanzar los objetivos:

⁷ Véase la figura 1: Estructura de un proceso de colaboración: Definición y establecimiento de la combinación más adecuada de pasos, métodos y marcos de colaboración.

- El equipo debe tener una idea clara de la meta que quiere alcanzar. El coordinador/encargado debe ajustar las declaraciones de objetivos generales.
- Si el equipo brinda aportes divergentes y convergentes se aumentan las posibilidades de lograr el máximo de creatividad y claridad de acción.
- Una lista central y actualizada de actividades y productos, con la que todos puedan contribuir y en la que se puedan comentar las relaciones de dependencia, reduce la confusión y los retrasos.

Responder a algunas preguntas y evaluar los efectos de la dinámica de grupo en el funcionamiento del grupo disperso ayuda a delimitar los objetivos de un proyecto de colaboración específico. La manera en que un grupo estructura su trabajo debería estar determinada por el resultado que pretende alcanzar.

- ¿Deseamos influir sobre la opinión de una gran variedad de grupos o individuos fuera de nuestro equipo central o solo necesitamos recoger opiniones representativas de varias fuentes y elaborar las conclusiones con un equipo muy pequeño?
- ¿Deseamos formar coaliciones entre varios departamentos u organizaciones o simplemente atraer especialistas con ideas similares de diversos orígenes dispuestos a trabajar juntos por un objetivo común, sin necesariamente estar de acuerdo/converger con las organizaciones a las que pertenecen sobre temas específicos?
- ¿Deseamos recibir comentarios del público general sobre una política propuesta o solo de quienes deben patrocinarla en última instancia? ¿Queremos realmente instrumentar los cambios sugeridos por las fuentes invitadas a realizar comentarios o solo una muestra de las opiniones para que nuestro equipo principal sepa cuáles serán las reacciones a la política?

Los grupos deben **entender a sus actores**, establecer claramente las relaciones e interacciones deseadas entre el grupo principal y los eventuales colaboradores externos, grupos relacionados o el público general y luego especificar **el resultado que se desea alcanzar** mediante el trabajo en equipo. La definición de estos temas antes de desarrollar las líneas de trabajo puede ayudar a evitar confusión y malentendidos durante el proyecto de colaboración.

2. Cómo hacer frente a problemas organizacionales generales de los grupos de trabajo dispersos

Como se señaló en la sección 1.3, la naturaleza regional de los grupos de trabajo en el marco del eLAC y el enfoque participativo e integral del Plan de Acción suponen algunas dificultades específicas. En el caso de los grupos heterogéneos y dispersos se debe prestar mucha atención a algunos aspectos organizacionales.

Un importante desafío para los grupos dispersos es mantener un sentido de conexión permanente. Este problema aumenta cuando existen objetivos disímiles, grandes diferencias culturales y distintos grados de dedicación al tema de que se trate, entre otros elementos.

Algunos de los aspectos que impiden a los grupos trabajar juntos a distancia mediante instrumentos o espacios de colaboración en línea son los siguientes:

- Falta de familiaridad con el trabajo en un espacio virtual, en el que no hay con quién hablar, no se obtienen respuestas inmediatas, es necesario motivarse a sí mismo, no se tiene experiencia previa como referencia.

- Falta de un llamado a la acción específico.
- Resistencia a hacer algo con un método nuevo; incapacidad de visualizar los resultados.
- Necesidad de planificar bien todo el proceso antes de comenzar.

Estos y otros aspectos constituyen elementos clave para iniciar un proyecto de colaboración:

- Incluir uno o más partidarios de este método de trabajo.
- Instrumentar diversas formas de comunicación entre los miembros del grupo.
- Realizar periódicamente verificaciones telefónicas.
- Integrar pasos para facilitar la comprensión del grupo del objetivo común y el papel que desempeñarán los diversos miembros (no solo para respaldar las tareas conjuntas sino también para crear una sensación de unidad –cronometrador, apuntador, encargado de áreas específicas del sitio de trabajo).
- Comenzar con una tarea sencilla en la que todos puedan participar, que tenga un plazo específico y en la que todos tengan gran interés.

3. Estructura de los grupos

El trabajo en equipo dentro de un grupo más grande tiende a generar materiales, que permiten pasar a otras fases de colaboración más avanzadas orientadas al resultado final. También brinda un conjunto de datos más amplio, sobre la base del cual un grupo más pequeño puede tomar decisiones. Por ende, la cantidad de trabajo que ha de realizar el grupo general y la parte o las fases del proceso o las conclusiones finales que deberá elaborar, preparar o editar un equipo piloto más pequeño se deberá estructurar según la composición del grupo y el resultado final deseado.

Por ejemplo, un equipo responsable de elaborar una propuesta de proyecto normativo o técnico y su correspondiente análisis financiero será un grupo pequeño, muy unido, con metas claras y un plazo relativamente breve. Un proyecto que supone la adquisición de conocimientos especializados y regionales sobre un tema para el desarrollo de políticas requerirá un mayor número de participantes, tendrá menos estructura y durará por más tiempo, debido a que la comunicación evoluciona y la participación individual cambia. Es probable que este segundo tipo de proyecto se realice en etapas, con períodos de apertura a los comentarios seguidos por períodos de recapitulación en manos de un grupo pequeño.

Posibles estructuras de los grupos:

3.1. Grupos abiertos

No se puede esperar que el público lleve a cabo una gran cantidad de trabajo en forma concentrada y precisa en los grandes foros públicos, porque esta estructura sirve para recoger datos y compartir conocimientos en forma general. Sin embargo, se debe imponer una determinada estructura con anticipación, de modo de lograr un foro organizado y clasificar la información obtenida en categorías de conocimiento.

Un grupo grande y abierto no es adecuado para ningún tipo de toma de decisiones. Se lo debe considerar como un lugar para producir conocimiento en forma orgánica (por ejemplo

paneles de discusión de temas específicos) o para recoger comentarios sobre decisiones o políticas propuestas con claridad por la entidad organizadora.

3.2. Grupos cerrados

Especialistas invitados. Este tipo de grupo conserva todavía muchas características de un grupo abierto, debido a que no habrá un principio organizativo común a menos que la entidad organizadora lo imponga en forma explícita. En consecuencia, es importante señalar claramente los fundamentos, las metas y los pasos del trabajo al público, para que pueda contribuir de modo eficaz. Esto también requerirá una labor de promoción activa, que conduzca al grupo hacia el resultado deseado.

Equipos de trabajo. Aunque los papeles y las metas por lo general están claros, deberán explicitarse de todos modos. Es particularmente importante establecer pasos delimitados para el trabajo conjunto. El papel del promotor consiste en mantener la comunicación y ayudar al equipo a resumir su trabajo en puntos preestablecidos durante el proceso.

4. Dinámica de grupo

El trabajo de los equipos dispersos plantea dificultades de interacción grupal, a las que se suman los efectos de las diferencias culturales y funcionales (véase también la sección 5.1: Dificultades y oportunidades de la colaboración virtual). Generalmente, la tarea o meta definida y el resultado deseado del proceso de colaboración constituyen la motivación inicial para que los integrantes del grupo trabajen juntos en tiempo y espacio. No obstante, para mantener la colaboración y lograr que sea satisfactoria se necesita algo más. El desafío de las reuniones virtuales no solo consiste en transmitir las presentaciones a lugares lejanos, sino que el verdadero valor de reunir a un grupo de personas reside en la interacción que tiene lugar durante y después de éstas. Por esa razón es necesaria la **creación y coordinación de una dinámica de grupo dentro de un proceso central**. Los aspectos sociales –entre ellos un contexto social común, **la confianza, la resolución de conflictos, la definición de papeles y el mantenimiento de un interés humano** en el otro– se deben equilibrar con los aspectos más orientados a procesos, como la planificación de programas de trabajo y la programación de actividades, para aprovechar al máximo el desempeño general del grupo.⁸

La elección del **tamaño del grupo** afectará en gran medida la participación y la dinámica. Un grupo grande no alcanzará la cohesión y en la mayor parte de los casos establecerá sus propios procesos y comunicaciones. Si el encargado procura estructurar demasiado este tipo de grupo corre el riesgo de frustrar a los integrantes.

El trabajo en equipo requiere mucha **claridad o mejora de los procesos decisivos**, además de ciertas **reglas para la integración y la conducta** dentro del grupo. Algunas de las actividades que ayudan a hacer frente a los problemas específicos de la colaboración entre grupos dispersos y de culturas distintas son las siguientes:

- **Identificar y establecer papeles y responsabilidades manifiestas de los integrantes del equipo.**
- **Establecer prioridades compartidas en un equipo más pequeño y cohesivo y definir claramente los pasos necesarios para alcanzar la meta común:** cuando un grupo define una lista de prioridades el resultado son las necesidades comunes. Estas

⁸ L. Hossain y R. Wigand, “ICT Enabled Virtual Collaboration through Trust”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 10, N° 1, artículo 8, noviembre de 2004.

pueden cambiar pero representan la opinión del grupo respecto de los aspectos que requieren atención inmediata. Cada integrante del equipo debe sentir que desempeña un papel importante en la elaboración de la lista de prioridades. Del mismo modo, si los miembros del equipo participan en la enumeración de los pasos necesarios para alcanzar el objetivo deseado y en la tarea de pulirlos y explicarlos, será mucho más probable que estos pasos sean llevados a cabo, porque son compartidos y explícitos.

- **Utilizar instrumentos como el correo electrónico o grupos de correo electrónico para notificar automáticamente al equipo cuando hay un cambio en una parte clave de la tarea:** esto ayuda a mantener el compromiso y a motivar el progreso.
- **Establecer acuerdos para responder a las comunicaciones de otros integrantes:** turnos rotativos para responder a las solicitudes recibidas por correo electrónico y teléfono. Establecer también acuerdos sobre la manera de brindar o recibir información directa, un tema importante en todas las culturas.
- **Definir expectativas comunes para resolver los desacuerdos o la falta de consenso y establecer acuerdos sobre los métodos para manejar los conflictos.**
- **Verificar dos veces las definiciones y solicitar la opinión de los actores:** resulta útil verificar las decisiones tomadas para asegurarse de que todos comprendan los criterios utilizados –las definiciones de los temas en cuestión y las opiniones de los diferentes integrantes sobre un asunto en particular. Esto ayuda a los participantes a concentrarse en los temas principales. En caso de desacuerdo –o inclusive al tratar un problema normativo mayor- la relación con los otros actores que no forman parte del equipo en forma permanente puede ser clave para desarrollar la confianza en un ambiente transparente y cordial, que beneficia a todo el equipo principal, que recibirá información sobre posiciones distintas de parte de especialistas externos.

RECUADRO 2

POSIBLES ESTRUCTURAS DE COLABORACIÓN Y PERFILES DE LOS PARTICIPANTES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN EL MARCO DEL eLAC2007: TALLERES ABIERTOS Y CERRADOS

TALLER CERRADO

Posibles participantes:

- 1) Expertos internacionales y regionales del mundo académico, el sector privado, asesores
- 2) Representantes y expertos de los gobiernos de América Latina y el Caribe, representantes de organizaciones internacionales

Características especiales:

El taller cerrado reúne a un selecto grupo compuesto por los participantes oficiales del grupo de trabajo o expertos invitados especialmente a unirse al grupo durante la realización del taller. El acceso se limita a participantes invitados, que no deberán superar un número razonable. El objetivo es reunir conocimientos y a su vez mantener una estructura que permite la profundización de dichos conocimientos, la explicación de perspectivas, el acuerdo respecto de posiciones comunes y la colaboración en un proyecto o documento concreto. Esto supone que el grupo, de ser posible, debería tener cierta homogeneidad en cuanto al nivel de especialización y a los objetivos o intereses comunes de sus participantes en relación con el tema que se trata en el taller. El taller cerrado puede promover un verdadero trabajo de colaboración en equipo, ya sea en un marco real o virtual.

¿Cómo contribuye a alcanzar las metas de la colaboración entre grupos?

El taller cerrado es particularmente útil para las siguientes metas de los grupos de trabajo en el marco del eLAC:

Meta 2: Lograr una perspectiva general y profundizar el análisis de posiciones y argumentos actuales (acuerdos y desacuerdos) sobre temas normativos o técnicos (el grupo principal de representantes políticos o expertos seleccionados colaborarían en un taller cerrado para evaluar críticamente o profundizar su análisis de las posiciones sobre un estudio, una investigación o una legislación determinada). Conocer los desacuerdos que existen entre diferentes países y plantear puntos de vista y argumentos puede ayudar a iniciar debates sobre nuevas propuestas de políticas o actividades. El posible paso siguiente sería la presentación de los resultados más importantes de este análisis a un foro o consulta abierta grupal con la participación de múltiples actores.

Meta 3: Alcanzar acuerdos multinacionales o regionales sobre determinados temas normativos o técnicos (los representantes gubernamentales, expertos técnicos de instituciones y agencias gubernamentales se reunirían en un taller cerrado para colaborar en la redacción de un documento o debatir un problema estrictamente definido o seleccionado para elaborar conclusiones, redactar declaraciones políticas o un proyecto legal o normativo).

Meta 4: Alcanzar acuerdos sobre proyectos técnicos con propuestas concretas de financiación (los funcionarios gubernamentales y expertos técnicos seleccionados trabajarían en un taller cerrado para acordar proyectos técnicos conjuntos e involucrar a representantes seleccionados de instituciones financieras o bancos multilaterales en determinadas etapas del proceso).

TALLER ABIERTO

Posibles participantes:

Actores regionales y nacionales, entre ellos representantes de los gobiernos, el mundo académico, el sector privado, la sociedad civil, los medios de comunicación y las organizaciones internacionales

Características especiales:

El taller abierto es un instrumento adicional para la colaboración grupal cerrada, que involucra a un número mayor de actores y expertos en el proceso de debate o toma de decisiones sobre un tema determinado. Se caracteriza por su naturaleza no discriminatoria. Aunque podría haber límites a la participación desde el punto de vista técnico, con el taller abierto generalmente se procura involucrar a un público diverso y aumentar la transparencia por medio de la participación de actores no gubernamentales y de la sociedad civil en el proceso.

Los talleres abiertos, por ejemplo en forma de foros virtuales de discusión sincrónica o asincrónica, pueden ser un instrumento importante para llevar el trabajo en el marco del eLAC a un público más amplio, involucrando a actores importantes, el sector privado, instituciones financieras y organizaciones de la sociedad civil en fases fundamentales del proceso de colaboración para mejorar el conocimiento, la participación, la transparencia y la confianza generales. Al hacer que los actores o grupos beneficiarios formen parte del proceso de diálogo gubernamental se construye la confianza. Para asegurar el interés y la participación de estos actores externos, es importante explicitar las formas en que sus aportes influirán sobre el proceso general de trabajo, si serán tenidos en cuenta por el grupo principal y de qué manera. Los resultados de las consultas también deberían publicarse y compartirse en este contexto.

¿Cómo contribuye a alcanzar las metas de un diálogo?

El taller abierto es particularmente útil para las siguientes metas de los grupos de trabajo en el marco del eLAC:

- Acumular conocimientos de especialistas y regionales sobre temas normativos o técnicos (se convocará a un grupo más numeroso de actores o grupos beneficiarios para un foro de debate en línea, que podrá ser completamente abierto o parcialmente selectivo si se lo separa en subgrupos sectoriales especiales. Normalmente este tipo de foros consisten en conferencias en línea de uno a cuatro días de duración. El foro también podría comenzar con una consulta pública y posteriormente dividirse en sesiones temáticas o talleres secundarios (con la opción de concentrarse en las áreas prioritarias). Sobre todo se pedirá a los participantes que realicen una lluvia de ideas sobre un tema o problema normativo determinado. La información reunida podría utilizarse para ampliar las perspectivas sobre un tema nuevo o como fase inicial de un estudio.

- Lograr una perspectiva general y profundizar el análisis de posiciones y argumentos actuales (acuerdos y desacuerdos) sobre temas normativos o técnicos (una vez más en este caso, se consultará a un amplio grupo de actores o grupos sectoriales seleccionados para obtener información exhaustiva y muestras de perspectivas/reacciones durante el debate de un tema). Los debates se basarán en datos concretos, enfoques o recomendaciones actuales y su objetivo será establecer los puntos de vista y argumentos de los actores. En este marco, el taller abierto puede ayudar a recibir información directa de los grupos beneficiarios, que en última instancia permitirá al grupo principal realizar progresos respecto de un tema o discusión controvertida.

Fuente: Elaboración propia.

5. El papel del promotor /coordinador⁹

El papel del promotor o coordinador es facilitar el trabajo de las personas involucradas en un proyecto de colaboración. En algunos casos se necesitará sobre todo su intervención directa mientras que en otros desempeñará funciones de respaldo, según la naturaleza de la tarea y la composición del grupo.

Las principales funciones de un promotor son las siguientes:

- Mantener al grupo concentrado en la tarea de que se trate
- Asegurar la participación de todos
- Señalar los temas pendientes al grupo
- Mantener los límites de tiempo, la cortesía y el foco de atención
- Asegurar la elaboración y registro de un resumen de temas y decisiones

En el caso de un *grupo pequeño* de expertos con una agenda y un plazo claros, el promotor podrá desempeñar el papel de cronometrador, escribiente y responsable de los resúmenes. En un *grupo con participantes de orígenes más diversos* y papeles menos claros, el promotor deberá encargarse de establecer acuerdos sobre los objetivos, plazos y la asignación de funciones y asegurarse de que todos los puntos de vista sean expresados.¹⁰

En todos los casos que supongan trabajo en línea y en que los participantes compartan un espacio virtual y no físico, el promotor deberá trabajar para mantener una conexión y comunicación constantes entre los integrantes del grupo. Al iniciar el proceso de colaboración el coordinador decide las actividades y pasos –inclusive las prácticas de colaboración y comunicación- que su grupo deberá llevar a cabo para optimizar los resultados y alcanzar la meta deseada. Preestablece de este modo una cierta combinación de pasos y métodos como modelo de flujo de actividades para su grupo.¹¹ No obstante, las consultas entre los integrantes del grupo y los resultados o logros intermedios durante el proceso pueden determinar la necesidad de revisar esas decisiones y actualizar el flujo de actividades para establecer una metodología o enfoque definitivo.

⁹ Véase el Anexo 1, “Posibles instrumentos para el coordinador”

¹⁰ Véase el Anexo I, “Posibles instrumentos para el promotor”.

¹¹ Véanse la sección IV y la figura 4: Modelo de flujo de actividades secuencial para procesos de colaboración.

IV. Pasos, métodos y enfoques para la colaboración grupal

El propósito principal de los grupos de trabajo del eLAC2007 es organizar la colaboración de numerosos participantes para alcanzar metas específicas. El proceso de colaboración se puede caracterizar de acuerdo con las respuestas a las siguientes tres preguntas:

- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Cómo se debe hacer?
- ¿Cuándo se debe hacer?

La respuesta a la primera pregunta (**¿qué?**) se puede deducir de los objetivos de los grupos de trabajo específicos. Si, por ejemplo, la meta es lograr una mejor comprensión del factor que impulsa la penetración de Internet en América Latina, se deberán analizar los estudios existentes, recoger más información y considerar las opiniones de los especialistas.

Aunque puede haber distintas maneras de lograr los objetivos de los grupos de trabajo, las medidas deben elegirse en forma sistemática y no al azar. En este documento se procura responder a la segunda pregunta (**¿cómo?**) presentando diferentes métodos de colaboración en grupo, que consisten en técnicas de recolección y análisis de datos, de prevención o resolución de conflictos y procedimientos para afrontar la incertidumbre.¹²

La respuesta a la tercera pregunta, es decir **cuándo** deberían aplicarse dichos métodos, se encuentra en la base de los *pasos generalizados de un proceso* o de *un modelo de flujo de actividades secuencial*, respectivamente. Este modelo ha sido elaborado en forma similar a modelos en etapas ya existentes creados por científicos, directores de proyectos y especialistas en colaboración. Comprende cinco pasos que siguen un proceso lógico, que va de la recolección de datos hasta la evaluación de resultados.¹³ La decisión de utilizar, o no, instrumentos tecnológicos

¹² Véase la sección 4.1.

¹³ Véase la sección 6.

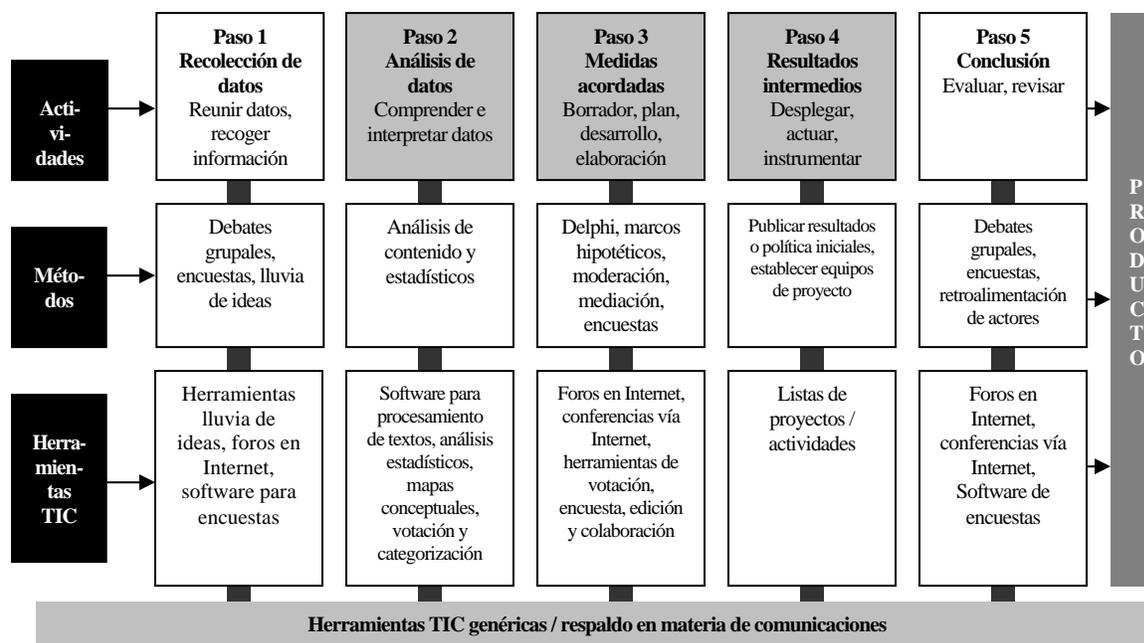
adecuados para aumentar el desempeño y la eficiencia del grupo de trabajo se relaciona estrechamente con la selección y aplicación de los métodos.¹⁴

Si bien no todos los métodos son apropiados para todos los pasos y viceversa, la combinación de pasos y métodos no está predeterminada. La combinación específica realizada según las necesidades de determinado grupo de trabajo constituye el enfoque de dicho grupo. Las características que podrían presentar los enfoques de los grupos de trabajo del eLAC se explican mediante dos casos hipotéticos en la sección VII, basados en dos enfoques separados que combinan de distinta manera el uso de encuestas (Delphi), análisis de hipótesis, técnicas de moderación y mediación.

Los coordinadores podrán utilizar la siguiente introducción a los pasos, métodos y enfoques para crear enfoques de trabajo en grupo específicos. El modelo general deberá adaptarse a la situación concreta y someterse al razonamiento crítico. Los coordinadores deberán preguntarse qué pasos son realmente necesarios y aplicables a un grupo de trabajo determinado y qué métodos son los más apropiados para ayudar al equipo a alcanzar sus objetivos.

Por último, la selección de métodos e instrumentos y la concepción del plan de trabajo dependerán de los antecedentes y la experiencia profesional del coordinador y de los recursos disponibles. Siempre que sea posible, se deberán explotar e instrumentar las capacidades y conocimientos metodológicos existentes.

FIGURA 3
MODELO DE FLUJO DE ACTIVIDADES SECUENCIAL PARA PROCESOS DE COLABORACIÓN: PASOS, MÉTODOS E INSTRUMENTOS PARA LA COLABORACIÓN ENTRE GRUPOS



Fuente: Elaboración propia.

¹⁴ Véanse las secciones 7.1 y 7.2.

1. Pasos para una colaboración grupal fructífera

El proceso de colaboración en grupo consta de cinco pasos clásicos (como se indica en la **figura 3**), pero no todos los grupos de trabajo tienen que pasar necesariamente por todos los pasos ni seguirlos en el orden en que se enumeran. Por el contrario, cada grupo debe seleccionar la combinación de pasos que lo ayude a avanzar en forma eficaz hacia los resultados preliminares y el resultado final deseado.

La selección de los pasos o actividades deberá realizarse mediante la evaluación continua de los resultados o logros preliminares de cada una de las actividades realizadas hasta ese momento y una evaluación crítica de la dinámica de grupo y eventuales nuevos objetivos establecidos por el equipo. Un grupo podría, por ejemplo, decidir volver a un paso previo para reevaluar un nuevo aspecto que surgió de las discusiones o repetir algunos pasos o métodos con diferentes integrantes o grupos beneficiarios.

2. Métodos para respaldar la colaboración grupal

Como se señaló con anterioridad, la mayoría de los grupos iniciarán y mantendrán diálogos para generar conocimientos, llegar a cierto tipo de acuerdo o instrumentar planes de trabajo comunes.¹⁵ La colaboración basada en comunicaciones se diferencia de otros procesos en los que por ejemplo se producen artefactos u otros productos materiales. Los diálogos consisten en preguntas, respuestas y declaraciones. Su propósito es recoger, intercambiar e inclusive difundir información, abrir procesos de formación de opinión, negociaciones y otros. De este modo, la definición de los procesos de colaboración relevantes para los grupos de trabajo del eLAC2007 limita el número de métodos de respaldo adecuados.

En primer lugar, se necesitan métodos de recolección de datos (IV 2.1.), que permitan una labor estructurada y aumenten la calidad de la información. Se detallarán, a modo de ejemplo, algunas técnicas de encuesta y debates grupales como formas básicas de recoger datos. En segundo lugar, se necesitan métodos de análisis de datos (IV 2.2.) para interpretarlos y resumir las conclusiones. Se describirán brevemente algunos métodos cuantitativos (análisis estadísticos) y cualitativos (análisis de contenido). En tercer lugar, los métodos para orientar y respaldar el proceso de comunicación y prevenir o resolver conflictos (IV 2.3.), entre ellos las técnicas de moderación y mediación, pueden mejorar la calidad de los resultados de la colaboración. Por último, se describirán la técnica de creación de marcos hipotéticos y la técnica Delphi como formas de aprovechar el conocimiento de los expertos en forma sistemática (IV 2.4.), realizar predicciones alternativas sobre los resultados y afrontar la incertidumbre.

Casi todos los métodos señalados a continuación requieren que el responsable esté capacitado profesionalmente para aplicarlos en forma correcta. El presente documento constituye una mera introducción al tema. Muchos de estos métodos se basan en el comportamiento de la gente en la vida diaria y hay una gran cantidad de personas con experiencia en la recolección e interpretación de datos, la participación en grupos de debate y la resolución de conflictos. Sin embargo, el grado de sistematización y autorreflexión marca la diferencia. Se espera que este trabajo pueda inspirar y motivar líneas de acción individuales para probar nuevos caminos, conocer mejor los diversos métodos o inclusive mejorarlos.

¹⁵ Véanse la sección 2.2. y la figura 2.

2.1 Métodos de recolección de datos: debates grupales y técnicas de encuesta

2.1.1. Debates grupales

Los debates grupales pueden utilizarse de diferente manera y para diferentes propósitos, entre ellos los siguientes:

- evaluar actitudes u opiniones respecto de un tema específico
- sesiones de lluvia de ideas para generar ideas nuevas
- planificación estratégica
- intercambio de información o análisis de los actores

En comparación con las entrevistas o encuestas, los debates grupales presentan fortalezas/ventajas y debilidades/desventajas específicas. Algunas de las ventajas son las siguientes:

- Los debates grupales proporcionan información y datos detallados y pertinentes.
- Los debates grupales pueden revelar temas y aspectos inesperados que no habrían sido analizados mediante encuestas o cuestionarios cuantitativos.
- Es probable que los temas importantes que realmente interesan a los participantes se planteen durante el debate.

Entre las desventajas se encuentran:

- La dificultad para analizar las opiniones individuales debido a los efectos inespecíficos de la dinámica de grupo.
- Las personas tímidas pueden tener dificultades para expresar su opinión en un debate cara a cara.
- El registro y la transcripción de los aportes producirá una gran cantidad de datos que no será fácil analizar.

Estos últimos problemas se pueden minimizar mediante la realización de debates en línea.¹⁶

La selección de los participantes, el establecimiento de las directrices y de un marco para los temas en discusión y la coordinación del proceso son fundamentales para el éxito de los debates grupales.

2.1.2. Encuestas

Las técnicas de encuesta se utilizan para recoger información sobre un grupo común mediante entrevistas o cuestionarios a una muestra representativa de ese grupo. Pueden incluir sondeos, cuestionarios enviados por correo o publicados en línea, entrevistas telefónicas o personales.¹⁷ Por medio de las encuestas se pueden obtener descripciones de las actitudes, creencias, opiniones

¹⁶ Roger Rezabek, “Online focus groups: Electronic discussions for research”, Forum: Qualitative Social Research [en línea] <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00rezabek-e.htm> (fecha de consulta 22 de enero de 2005).

¹⁷ Véase <http://www.socialresearchmethods.net/kb/survey.htm> como introducción al tema.

o comportamientos de las personas. Según el tipo de preguntas, los datos recogidos se podrán analizar estadísticamente (cuestionarios estandarizados) o mediante análisis cualitativos de contenido. En ambos casos, el análisis de los datos ofrece descripciones resumidas de la opinión del grupo en un momento determinado.

Es de vital importancia para el proceso de colaboración saber si los resultados de la encuesta se compartirán con el grupo posteriormente o no. Mientras que los investigadores sociales cuantitativos y de opinión generalmente desean observar a los entrevistados y evitar la interacción con el sector investigado, en el caso de los grupos de trabajo se recomienda compartir los resultados con los participantes. Estos resultados se podrán utilizar para la autorreflexión y organización del grupo y como instrumento para respaldar las decisiones.

Con respecto a los cinco pasos del proceso de colaboración mencionados anteriormente, las encuestas se pueden aplicar sobre todo en el primero, como un medio para recoger datos, pero también en el tercero -en forma de encuestas, sondeos o votaciones para elegir entre distintas opciones o elaborar listas de prioridades- y en el quinto, para fines de evaluación y verificación.¹⁸

2.2. Análisis de datos cualitativos y cuantitativos

2.2.1. Métodos estadísticos de análisis cuantitativo

Los datos cuantitativos recogidos mediante encuestas estandarizadas se pueden analizar estadísticamente. Si la técnica se aplica en el marco de grupos de trabajo estructurados, el análisis –en la mayoría de los casos- será descriptivo y sencillo. El realizador estará interesado en el porcentaje de participantes que eligen una u otra opción o buscará correlaciones entre diferentes puntos.

Los juicios obtenidos con los métodos Delphi y las matrices de interacción también pueden procesarse cuantitativamente y representarse en términos de probabilidades y tendencias, que pueden analizarse con métodos estadísticos.¹⁹

El análisis de datos cuantitativos presenta algunas ventajas. En primer lugar, el efecto de una frase que dice que determinado porcentaje de personas harán algo en determinado año es mayor que cuando se dice que se espera que la proporción de personas involucradas en esa actividad aumente en el futuro. Las estadísticas y los indicadores pueden revelar la forma en que se llegó a determinadas conclusiones o se recabó la información obtenida. Además, los datos cuantitativos se pueden manipular en forma sistemática y reproducible. Se dispone de todo el arsenal de técnicas matemáticas para el análisis de datos, que permite al usuario realizar comparaciones precisas entre casos, presentar estimaciones y verificar la coherencia de distintos elementos de una encuesta o predicción. En tercer lugar, la cuantificación también permite la representación visual de los datos mediante tablas y gráficos, que gracias a la amplia gama de herramientas de software disponibles se pueden reproducir con facilidad.²⁰

Las desventajas o posibles debilidades de los métodos estadísticos residen en la necesidad de aplicarlos en forma profesional y transparente sobre la base de metodologías de recolección e interpretación de datos claras. Para comprender los procedimientos e instrumentos estadísticos

¹⁸ Véase la sección 1, capítulo III.

¹⁹ Los métodos de análisis cuantitativo incluyen estadísticas, extrapolación de tendencias y modelos de simulación (principalmente realizados con la ayuda de computadoras). Véase también D.H. Meadows y J. Robinson, *The Electronic Oracle: Computer Models and Social Decisions*, Chichester, John Wiley & Sons, 1985.

²⁰ Véase además Ian Miles, *Handbook of Knowledge Society Foresight*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003, p. 54/55.

más sofisticados o llegar a conclusiones transferibles es indispensable la capacitación profesional previa. En segundo lugar, dado que las estadísticas son reproducibles, se debe saber con claridad cómo se elaboraron y cómo produjeron los resultados, por ejemplo, en el marco de evaluaciones de expertos sobre el tema en cuestión. Es difícil representar algunos factores numéricamente y en algunos casos estos pueden ser los más importantes. Se observa una tendencia a prestar más atención a los indicadores cuantitativos que a los elementos cualitativos más generales, pero no se debe asumir que un elemento es el más importante solo porque se puede medir.²¹

2.2.2. Categorización y análisis conceptual para el análisis cualitativo

Para el análisis de datos estructurados con poca exactitud, como el contenido del debate grupal o las respuestas libres a preguntas abiertas, se deberá en primer lugar identificar las características comunes, de modo de clasificar los aportes, o partes de ellos, que están relacionados temáticamente pero carecen de referencias mutuas explícitas. “La categorización y la clasificación –dividir un conjunto de elementos en grupos más pequeños e indicar la norma en que se basa dicha división- son probablemente las operaciones más elementales del pensamiento y el lenguaje y de vital importancia para una gran variedad de disciplinas”.²²

En un sentido más estricto y con respecto a los aportes de texto libre de los debates, por ejemplo, el término “categorización” se refiere a un método en el marco de un análisis de contenido cualitativo. Para aplicarlo se deberá establecer previamente un criterio “que defina los aspectos del texto que han de tenerse en cuenta”.²³ En un proyecto de investigación empírica, este criterio derivaría del contexto teórico y de las preguntas investigativas. En el caso de los debates entre los integrantes del grupo de trabajo, este criterio debería ser evidente, en virtud de los objetivos específicos que se desea alcanzar. Si, por ejemplo, se pidiera a los participantes de una sesión de lluvia de ideas que propusieran alternativas para reducir el promedio mínimo potencial de usuarios de cada centro comunitario de Internet, solo se analizarían o categorizarían, respectivamente, las respuestas serias a esta pregunta.

“Con este criterio se trabaja con el material y paso a paso se deducen tentativamente las categorías. Éstas se evalúan en el marco de un circuito de retroalimentación, eventualmente se reducen a categorías principales y se verifica su confiabilidad”.²⁴

Otra manera de representar y analizar datos en forma cualitativa consiste en mostrar los vínculos y relaciones lógicas entre argumentos o ideas y conceptos manejados en un debate o proyecto de investigación, por medio de mapas mentales o conceptuales. Este método se ha empleado durante mucho tiempo para representar visualmente y organizar las ideas y sus vínculos en papel.²⁵ “El principio consiste en que el proceso de anotar las ideas con términos propios y

²¹ Ibid.

²² Anthony P.M. Coxon, *Sorting Data: Collection and Analysis*. Thousand Oakes, CA: Sage, 1999, p. 1. Véase también Manfred Max Bergman y Anthony Coxon, “The Quality in Qualitative Methods”, *Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), art. 34, mayo de 2005 [en línea] <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-34-e.htm> (fecha de consulta: 19 de enero de 2006).

²³ Philipp Mayring, *Qualitative Content Analysis*. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), 2000 [en línea] <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-e> (fecha de consulta: 19 de enero de 2006).

²⁴ Ibid.

²⁵ Con frecuencia se enseñan estos métodos a los estudiantes como formas de tomar notas de una conferencia o de preparar sus propios argumentos para un ensayo o una línea de estudio. Generalmente se les sugiere escribir una idea principal (un concepto, un argumento, otros), agregar ideas relacionadas a su alrededor y dibujar enlaces entre estas y las otras ideas que surgen de ellas.

reflexionar sobre sus ramificaciones y las conexiones entre ellas ayuda a visualizar los propios mapas mentales implícitos y a articularlos mejor”.²⁶

Estos métodos también sirven para respaldar y promover las deliberaciones grupales. Como el uso de lápiz y papel puede ser problemático debido a la naturaleza desorganizada de los debates, se han creado diversas herramientas de software (véase la sección 6), que permiten visualizar y presentar los temas del debate grupal en forma más elaborada para favorecer el avance de las reflexiones. Su uso supone la agrupación y vinculación de las ideas expresadas por los integrantes del grupo. Generalmente uno de ellos, que ya posee experiencia en el uso de la técnica, actúa como relator o apuntador experto.

Los resultados podrán compartirse con el grupo en el formato que se utilizará para comunicarse con otros grupos, por ejemplo el utilizado en las sesiones plenarias.²⁷

Las mejores prácticas y herramientas de elaboración de mapas conceptuales aplicadas en un ambiente de colaboración virtual todavía deben consolidarse, pero bien utilizadas constituyen métodos prometedores para respaldar las actividades grupales. A su vez, se pueden realizar adaptaciones y establecer vínculos con otros métodos y pasos del proceso de colaboración.

2.3. Métodos para prevenir y resolver conflictos: moderación y mediación

2.3.1. Moderación

La técnica de moderación es un instrumento muy útil para el trabajo en equipo y el aprendizaje compartido porque facilita la organización de los grupos por sus integrantes de manera que los resultados de los debates se pueden alcanzar en forma equitativa y autodeterminada. El éxito de la moderación depende por una parte de la combinación eficaz de distintos métodos y técnicas en forma coherente y por otra del comportamiento y la actitud del moderador.

“Las actitudes de empatía, estima y sinceridad generalmente se reconocen como estrategias de conversación constructivas. Éstas son también válidas para la moderación. El aspecto, o autenticidad, es el elemento fundamental que define si las técnicas o métodos se utilizan sin pensar o al servicio de las personas y su trabajo”.²⁸

El papel del moderador es ofrecer su conocimiento especializado para impulsar el proceso y establecer la metodología de trabajo del grupo, independientemente del tema en cuestión. Esto significa que deberá dejar de lado su opinión personal y asumir una actitud inquisitiva y no afirmativa.

Las principales funciones de un moderador son las siguientes:²⁹

- Mejorar la comunicación para promover la participación de todos los integrantes del equipo.
- Iniciar el proceso de colaboración y orientar los diferentes pasos que supone.

²⁶ Ian Miles, *Handbook of Knowledge Society Foresight*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003, p. 87.

²⁷ Véase también Ian Miles, op.cit., p.87.

²⁸ Ded, *Basic Moderation Skills*. A seminar for facilitators of meetings and workshops, 2004 [en línea] http://philippinen.ded.de/cipp/ded/lib/all/lob/return_download,ticket,g_u_e_s_t/bid,670/check_table,it_c_hap_downl_embed/~Basic_Moderation_Skills.pdf

²⁹ Véase también la sección 3.5., “El papel del promotor/coordinador”.

- Presentar visualmente toda la información importante y los resultados obtenidos mediante técnicas adecuadas, entre ellas fichas, mapas conceptuales, rotafolios o pizarras.
- Resumir los puntos clave y los pasos fundamentales del proceso de colaboración.

Por último, la moderación debe servir para resolver disputas. Es muy importante evitar que los conflictos adquieran matices destructivos. En los casos en que no se pueda llegar a un consenso se deberá indicar exactamente cuál es el punto en discusión. A esto se le llama disenso racional, en el que las partes en conflicto establecen los temas sobre los que no están de acuerdo. La moderación que se concentra en la resolución de conflictos se conoce como mediación.

2.3.2. Mediación

Según los objetivos, la estructura y los participantes de los diferentes grupos de trabajo, pueden o no surgir conflictos. Los promotores y coordinadores deben estar preparados para manejarlos y, si es posible, resolverlos.

La mediación, uno de los llamados mecanismos alternativos de resolución de conflictos, es uno de los métodos para hacer frente a los problemas entre las partes.³⁰ Estos procedimientos se concentran en la “participación informal”, es decir que no están regulados por la legislación. Algunas de las funciones del mediador consisten en equilibrar las diferencias y asimetrías de poder que puedan surgir, analizar el tipo de conflicto y las formas de lograr soluciones adecuadas, preparar sugerencias sobre cómo proceder en colaboración con las partes involucradas, responder preguntas acerca del contenido, proporcionar información y datos faltantes y ofrecer opiniones de expertos para evitar conflictos innecesarios.

La mediación, más que una técnica, es un proceso, que requiere que los participantes confíen en el mediador y en el proceso de mediación como mecanismo válido para resolver conflictos. Las siguientes son reglas importantes para los mediadores:

- Neutralidad
- Falta de intereses o autoridad propios en el proceso de toma de decisiones
- Equilibrio de poderes
- Confianza y respeto de las reglas
- Organización de los procedimientos en cooperación con las partes en conflicto
- Aclaración de contenidos
- Recolección de información y datos faltantes y opiniones de expertos

Este método puede aplicarse toda vez que surjan conflictos. Es muy probable que estos se creen en los pasos tres y cuatro, que corresponden a la toma de decisiones y a las conclusiones.

La participación de un mediador profesional imparcial dependerá de la naturaleza del conflicto.

2.4. Afrontar la incertidumbre: método hipotético, técnica Delphi y análisis de interacción

Los grupos de trabajo del eLAC2007 deben fomentar y contribuir con la formulación de estrategias y políticas para promover el desarrollo de la sociedad de la información en América

³⁰ Véase, por ejemplo, Christopher W. Moore, *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey Bass Wiley, 1986.

Latina. Cualquiera sea la forma final de estas políticas, se basarán en suposiciones acerca de acontecimientos futuros, cuya característica inherente es la incertidumbre. A lo largo de los siglos, en todas las culturas, se han creado métodos para hacer frente a este problema humano fundamental.

Desde la década de 1950 los investigadores sociales han intentado elaborar métodos científicos para predecir mejor el futuro. Los enfoques más destacados son el método hipotético y la técnica Delphi. Aunque el futuro continúa siendo impredecible, ambos métodos resultan excelentes medios para establecer posibles futuros alternativos en forma sistemática, adquirir conciencia sobre las suposiciones implícitas, aprovechar el conocimiento de los expertos y organizar procesos de comunicación estructurados.

Otro método utilizado para afrontar la incertidumbre es el análisis de interacción, que puede utilizarse para organizar e interpretar el conocimiento subjetivo mediante la reflexión colectiva estructurada rigurosamente sobre las interrelaciones entre diferentes elementos impulsores clave dentro de un sistema determinado. Los mapas de influencia-dependencia directa elaborados con este método, por ejemplo, proporcionan información descriptiva muy útil sobre los sistemas, porque ayudan a explicar suposiciones de sentido común que podrían haberse realizado con antelación sobre la importancia de determinados elementos.

2.4.1. Método hipotético

Los marcos hipotéticos son las representaciones de futuros alternativos en forma de descripciones escritas. En general se escriben entre tres y cinco textos detallados, relativos al mismo tema o asunto pero basados en distintas suposiciones con respecto a la influencia de factores relevantes. La técnica y el valor principal de este método consisten en la elaboración de más de un marco hipotético, porque de ese modo se ponen en evidencia las eventuales necesidades del futuro y las diversas oportunidades estratégicas.

“Los mejores marcos hipotéticos no son necesariamente los que se convierten en realidad sino aquellos que subvierten las expectativas y ofrecen revelaciones profundas sobre los cambios que suceden a nuestro alrededor. Las mejores hipótesis serán las que más profundicen en la comprensión del presente”.³¹

Es importante que los textos individuales sean coherentes internamente y contengan elementos realistas, sobre todo las llamadas hipótesis de decisión. Estos se deberían concentrar en un proceso casual para mostrar la manera en que el presente puede evolucionar hacia distintos futuros. La coherencia interna se debe verificar por medio de la búsqueda de información contradictoria durante la redacción del texto. En este proceso se recoge información y se investiga el campo de aplicación específico. Es fundamental que los creadores de los marcos hipotéticos mantengan una actitud autocrítica, identifiquen sus propios prejuicios y les hagan frente.

Otros conceptos o variables clave del método hipotético son los elementos impulsores, los elementos predeterminados y la incertidumbre fundamental. Los elementos impulsores son los factores que tienen grandes repercusiones en el campo o sistema particular para el cual se crean los marcos hipotéticos. En el caso de hipótesis sobre el desarrollo de la sociedad de la información en América Latina en los próximos 10 años, uno de los factores que la impulsan podría ser el número de jóvenes formados y capacitados. Este número depende de muchas otras variables, entre ellas el desarrollo económico general, la inversión estatal en educación o la tasa de natalidad en la década anterior. Algunas de estas variables se pueden considerar fijas mientras

³¹ P. Mc Corduck y N. Ramsey, *The Futures of Women: Scenarios for the 21st Century*, Addison-Wesley, 1996, p.18.

que otras son aleatorias. Si las variables aleatorias tienen una influencia considerable sobre el sistema, el marco hipotético resultante se caracterizará por la incertidumbre fundamental.

Estos tres factores o variables se pueden utilizar como categorías para agrupar el material y la información recogidos al inicio del proceso de redacción. De ese modo se reduce la complejidad generada por las posibles interrelaciones entre ellos. En las etapas siguientes los textos se pueden enriquecer con nuevos materiales y variables, hasta obtener un marco hipotético amplio y coherente.

El propósito de la situación hipotética puede establecerse mediante el diálogo con los interesados en el ámbito público u organizativo, pero estos no necesariamente participarán en todas las fases de la preparación. Por lo general, un pequeño grupo de expertos o inclusive individuos elaboran los marcos hipotéticos, para luego presentar los resultados de su análisis a la organización o el público más amplios. Los interesados podrán también participar en la definición de las suposiciones sobre las que se basan las hipótesis o ayudar a decidir qué alternativas parecen más plausibles.³²

Por último, la elaboración de marcos hipotéticos puede conceptualizarse como un proceso interactivo, en el que los interesados intentan llegar a una visión común sobre posibles futuros y sus respectivas estrategias mediante el debate y el consenso.³³

2.4.2. Técnica Delphi

La técnica Delphi fue creada a comienzos de la década de 1950 en Estados Unidos por la RAND Corporation con el objetivo de predecir los acontecimientos futuros. El método consiste en generar consenso entre varios expertos en determinada materia mediante la retroalimentación colectiva. Los participantes proporcionan los datos en forma rigurosamente anónima y estadística para evitar la influencia personal directa entre unos y otros. El proceso Delphi supone dos o más rondas de entrevistas y retroalimentación. Después de cada ronda se pide a los expertos que reconsideren sus respuestas originales a la luz de la “opinión grupal” agregada estadísticamente que surgió de la ronda anterior, hasta llegar a un grado de convergencia o consenso (estadístico) satisfactorio.

Existen numerosas versiones y definiciones del procedimiento Delphi y muchas formas de aplicarlo. Linston y Turoff lo definen en forma general como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.³⁴ El procedimiento Delphi convencional se caracteriza por lo siguiente:

- Realización de preguntas a expertos seleccionados mediante un cuestionario estandarizado.
- Cierta grado de anonimato de las respuestas individuales de los expertos para evitar la influencia y el control personal y efectos relativos a la dinámica de grupo.
- Cierta tipo de retroalimentación estadística (por ejemplo medias y cuartiles) calculados sobre la base de las respuestas individuales para representar el aporte de todo el “grupo” de expertos.

³² Esto puede realizarse mediante encuestas o técnicas de análisis de datos, entre otros. Véanse las secciones 4.2.1.2. y 4.2.2.

³³ P. Wack, *Scenarios: The Gentle Art of Re-Perceiving: One Thing or Two Learned While Developing Planning Scenarios for Royal Dutch/Shell*, 1984. Scenario. Thinking: Concepts and Approaches. (1996) pp. 25-105. Emmerlyville: Global Business Network. Sobre el método hipotético en general véase P. Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Nueva York, Doubleday, 1991.

³⁴ H.A. Linstone y M. Turoff (eds.), *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Reading, Mass., 1975.

- Repetición del cuestionario para que los expertos vuelvan a reflexionar bajo la influencia del juicio del “grupo” (sintético) como un todo (generalmente 2-3 rondas Delphi).
- Finalización del cuestionario en caso de una gran convergencia de las estimaciones individuales (“opinión grupal” sintética).

2.4.3 Métodos para evaluar la evolución de los sistemas: análisis de interacción para determinar elementos impulsores clave y sus interconexiones

El análisis de interacción se basa en la representación de las interacciones de los factores o elementos impulsores de un sistema en una matriz *booleana*, que permite una mejor comprensión de las relaciones de influencia y dependencia que existen entre ellos. El método se utiliza sobre todo para organizar e interpretar el conocimiento subjetivo mediante la reflexión colectiva y estructurada sobre las interrelaciones entre los distintos elementos dentro de un sistema determinado. Su utilidad depende en gran medida del grado de compromiso de los participantes involucrados y de la riqueza de los debates y las reflexiones sobre los resultados del ejercicio.

El mapa de influencia y dependencia directa, por ejemplo, proporciona información descriptiva útil acerca de un sistema, porque ayuda a explicar suposiciones de sentido común que podrían haberse realizado con antelación sobre la importancia de determinados elementos impulsores.³⁵

Los mapas de influencia y dependencia directa e indirecta brindan a los investigadores y responsables de la toma de decisiones un panorama general de la estructura de un sistema y ayudan a comprender y explicar suposiciones que se habían realizado antes de comenzar un estudio. También producen resultados inesperados cuando de relaciones contraintuitivas escondidas entre elementos impulsores surgen importantes factores imprevistos. Estos mapas también se pueden utilizar para determinar si un sistema es estable o inestable.

La estabilidad de los sistemas se logra cuando hay un número relativamente bajo de variables clave o repetidores y un número representativo de elementos impulsores dominantes (una dictadura es un ejemplo clásico de este tipo de sistema). Los sistemas inestables generalmente presentan varios elementos impulsores en la diagonal principal y muchos en la zona clave.

³⁵ Generalmente el mapa o gráfico se divide en seis zonas:

Z1 Elementos impulsores influyentes o dominantes: elementos explicativos que condicionan el sistema. Tienen un alto grado de influencia y un bajo grado de dependencia.

Z2 Elementos impulsores clave: mucha influencia y dependencia, inestables por naturaleza. Tienen un alto grado de influencia sobre el sistema y un alto grado de dependencia. Requieren por lo tanto mucha atención y estudio en virtud de que todas las acciones sobre ellos tienen un efecto regresivo debido a sus fuertes vínculos con otros elementos.

Z3 Elementos impulsores resultantes: influenciados por los elementos determinantes y repetidores. Indican la evolución del sistema. Son muy inestables, con influencia baja y dependencia media-alta.

Z4 Elementos impulsores autónomos: tendencias o elementos relativamente desconectados del sistema. Presentan poca influencia y poca dependencia. No están establecidos firmemente en el sistema pero tienen vínculos con éste que pueden ser fuertes.

Z5 Elementos impulsores reguladores o medios: es difícil predecir su evolución. Presentan influencia y dependencia medias y desempeñan un papel importante en el proceso de funcionamiento o evolución del sistema. Requieren atención para evitar rupturas.

Z6 Elementos impulsores marginales: generalmente permanecen al margen pero a veces se transforman en dominantes o determinantes al situarse en la Z1. Tienen una influencia media sobre el sistema y muy poca dependencia. En consecuencia es importante controlar su evolución.

V. Marcos hipotéticos para la colaboración en grupos: factores relativos al tiempo y el espacio

1. Dificultades y oportunidades de la colaboración virtual

Un **equipo virtual**, es decir un equipo disperso geográficamente, es un grupo de individuos que trabajan juntos no obstante las fronteras de tiempo, espacio y organizacionales, cuyos vínculos se fortalecen mediante redes de tecnología de las comunicaciones. Los miembros del equipo tienen capacidades complementarias y metas de desempeño interdependientes, están comprometidos con un objetivo común y comparten un enfoque del trabajo por el que se responsabilizan recíprocamente.³⁶

La cooperación virtual puede respaldar y mejorar las estructuras de colaboración convencional (en tiempo real) o los métodos probados de debate y toma de decisiones. En lugar de inventar marcos de colaboración virtual y sus correspondientes metodologías y ámbitos basados en TIC se recomienda crearlos sobre la base de métodos de colaboración y debate ya existentes. La cooperación virtual no debe reemplazar la interacción cara a cara sino reforzarla, ofreciendo continuidad y valor agregado mediante soluciones personalizadas que favorezcan la realización de actividades específicas y sus productos.

Oportunidades de la colaboración virtual:

- Supera las barreras de tiempo, espacio y económicas a la participación.
- Involucra a un mayor número de participantes.
- Facilita la coordinación mediante comunicaciones más rápidas y directas.
- Facilita la continuidad de las relaciones de trabajo.
- Aumenta los incentivos a la participación mediante comunicaciones mejores y más rápidas, la democratización de los aportes (a diferencia de las instancias orales o cara

³⁶ Véase la definición de “*virtual team*” de www.wikipedia.org.

a cara, no hay una o varias personas que dominen el debate) y la visibilidad directa de los resultados y los aportes.

- Aumenta la responsabilidad y el compromiso de los participantes por medio de la distribución flexible de los papeles o coordinación compartida.
- Mejora las estructuras de colaboración tradicionales mediante la introducción de métodos innovadores basados en la tecnología para el debate, la negociación, la gestión de crisis o la creación de consenso.
- Permite una comunicación más compleja, debido a que el espacio virtual admite la integración de nuevos elementos en el proceso, como por ejemplo datos.
- Mejora el intercambio de información y la gestión del conocimiento al centralizar y difundir información y documentación actualizada sobre el tema en cuestión en un espacio de trabajo compartido.

Dificultades de la colaboración virtual:

- En un contexto de colaboración virtual, con frecuencia se subestiman algunos aspectos del trabajo en “la vida real”, entre ellos la interacción social. La funcionalidad de la tecnología con frecuencia hace hincapié en un único proceso principal como la gestión de tareas o contenidos. Los grupos virtuales que tienen en cuenta los procesos sociales y respetan las limitaciones tecnológicas del ambiente de colaboración virtual (al complementarla con reuniones iniciales cara a cara, tele/videoconferencias o comunicaciones informales por teléfono o correo) presentan un mayor grado de satisfacción y confianza y producen mejores resultados.³⁷
- La participación, la confianza y el éxito general del uso de las TIC para la colaboración virtual también dependen de factores educativos, culturales y organizacionales. Los siguientes son algunos de los factores clave para un resultado satisfactorio: acceso fácil e igualitario a la capacitación e información técnica para todos los miembros del equipo, existencia de una cultura para adoptar nuevas actitudes y mentalidades respecto de esta nueva forma de trabajo, promoción y respaldo de este cambio de cultura por parte de los más altos dirigentes y el desarrollo de métodos de capacitación, cultura de equipo y estándares comunes (procesos grupales sociales y técnicos acordados previamente).³⁸
- Entre las barreras tecnológicas fundamentales a la colaboración virtual se incluyen las siguientes: desigualdades en el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones y TIC, el alto costo de dichos servicios y el tiempo necesario para que los expertos adapten los sistemas a servicios avanzados específicos. Además, muchas de los instrumentos tecnológicos fueron creados para el uso en ambientes de oficina convencionales y pueden no ser adecuados para los grupos dispersos. En consecuencia, es necesario que se reoriente el diseño de los

³⁷ A. Townsend, A.M., De Marie y A. R. Hendrickson, *Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future*, Academy of Management Executive, vol. 12, N° 3, 1998, pp 17-29; P. Bradshaw, S. Powell e I. Terrell, “Building a Community of Practice: Technological and Social Implications for a Distributed Team”, *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*, Paul Hildreth y Chris Kimble (eds), Idea Group Publishing, 2004, cap. 16.

³⁸ Como se mencionó entre los principales elementos de la dinámica de grupo, sección 3.4.

instrumentos, equipos y sistemas de TIC o se realice una selección cuidadosa de las herramientas adecuadas para respaldar a los equipos virtuales en forma efectiva.³⁹

2. Marcos hipotéticos de colaboración sincrónicos y asincrónicos

En virtud de que los integrantes de un grupo de trabajo en línea tienen más dificultades para crear el tipo de comunidades y espíritu de equipo que promuevan la interacción que un grupo convencional, el coordinador deberá concentrarse en la forma de que todos participen en los debates en línea o de evaluar sus aportes con respecto al resultado deseado cuando estos realizan contribuciones.

En este marco, el nivel y la calidad de la interacción entre los miembros del equipo son un factor importante para los grupos de trabajo que procuran ir más allá de las formas actuales de comunicación unidireccional. Los grupos de trabajo que hacen hincapié en la interacción con frecuencia reconocen que durante el debate sobre cualquier tema se construyen y adquieren nuevos conocimientos, inclusive aunque esa no fuera la intención inicial. Además, las oportunidades para la interacción en un ámbito de colaboración en línea pueden mejorar las actitudes positivas acerca del equipo y aumentar las motivaciones de los integrantes para alcanzar los objetivos del esfuerzo común.

Los grupos de colaboración en línea que aplican esos modelos y crean oportunidades para la interacción de sus miembros generalmente lo hacen en el marco de conferencias sincrónicas (en tiempo real) o asincrónicas.

La decisión del coordinador de utilizar uno u otro tipo de debate en línea se puede basar en motivos prácticos (por ejemplo, que los participantes puedan reunirse en línea al mismo tiempo para un debate sincrónico) o en la preferencia por un tipo u otro de software. No obstante, el estudio de la comunicación en línea sincrónica o asincrónica ha revelado que estas dos formas de comunicación pueden de hecho afectar de distinta manera los patrones de comunicación e interacción entre los miembros de los grupos dispersos.⁴⁰

Diálogos sincrónicos

En las conferencias sincrónicas, difundidas por el uso de herramientas como la conversación vía Internet (*chat*) o mensajería instantánea, los participantes están en línea al mismo tiempo y se comunican entre ellos dactilografiando y leyendo textos en tiempo real. La comunicación sincrónica guarda similitud con el debate tradicional, excepto que los participantes no siempre tienen el beneficio de poder interpretar el lenguaje corporal u otros indicios sociales. Otra limitación consiste en que la comunicación es más lenta porque los participantes se comunican mediante textos. Como el proceso ocurre en tiempo real, los mensajes aparecen en el orden en que fueron enviados, sin estar clasificados o categorizados de ninguna manera. En consecuencia, la comunicación sincrónica se puede caracterizar por hilos de conversación múltiples, no

³⁹ C. Kimble, A. Barlow y L. Feng, “Effective Virtual Teams through communities of practice”, *Strathclyde Business School Management Science Working Paper*, N° 2000/9, 2000.

⁴⁰ J. Richardson y E. Ting, “Making the most of interaction: What instructors do that most affects students’ perceptions of their learning”, documento presentado a la 5th International Conference on Asynchronous Learning, College Park, MD, 1999.

necesariamente en secuencia actual.⁴¹ Puede ocurrir que varios tópicos sean tratados al mismo tiempo y que otros no se discutan.

Diálogos asincrónicos

Por el contrario, las conferencias asincrónicas, como los foros en Internet, no están limitadas por el tiempo o la secuencia de las conversaciones. Mientras que las conversaciones de texto en las conferencias sincrónicas son generalmente rápidas y más similares a la conversación cara a cara, los mensajes de texto en las conferencias asincrónicas se parecen más al tipo de escritura del lenguaje escrito formal. En consecuencia, las conferencias asincrónicas tienden a concentrarse más en temas de fondo y menos en conversaciones generales, a diferencia de las sincrónicas, que favorecen los aspectos sociales de la interacción.

Además, los participantes de las conferencias asincrónicas no tienen límites temporales, porque disponen de más tiempo para formular sus respuestas a los mensajes y pueden leerlos en orden no lineal. Debido a estas características, los debates pueden servir para preparar el proceso de edición conjunta de un documento.

La decisión del coordinador de permitir o evitar que el grupo de trabajo colabore en un marco o ámbito sincrónico o asincrónico puede tener ciertos efectos en cuanto a los patrones de comunicación y tipos de interacción dentro del grupo. Por ese motivo, la decisión se debe basar en determinados criterios, entre ellos el tipo de actividad que ha de realizarse, la estructura real y la dinámica del grupo y los resultados deseados del proceso.

⁴¹ S. Herring, “Interactional coherence in CMC”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 4, N° 4, 2003.

VI. Instrumentos en materia de TIC para respaldar la colaboración entre grupos

En las últimas dos décadas, los instrumentos en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como el correo electrónico, la conversación vía Internet, los programas informáticos colaborativos (*groupware*) o sistemas más sofisticados de gestión de contenidos y flujo de actividades se han convertido en elementos clave para los proyectos de colaboración o los equipos de trabajo dispersos. El desarrollo de dichos instrumentos se vincula estrechamente con el análisis de los métodos, estructuras y pasos adecuados en ámbitos de colaboración.⁴²

En esta sección se detallan las formas de respaldar con instrumentos tecnológicos los diferentes pasos y métodos descritos en la sección 4, en el marco de grupos de trabajo que se reúnen cara a cara (tiempo real) o en línea. En virtud de la naturaleza dispersa del proceso del eLAC se seguirá haciendo hincapié en los marcos virtuales.

1. Aspectos fundamentales del respaldo tecnológico al trabajo en equipo

La comunicación es uno de los aspectos clave para el funcionamiento de las organizaciones mundiales modernas o los grupos dispersos. Los instrumentos de colaboración virtual basados en Internet han ganado considerable credibilidad como medios auxiliares de comunicación. La mensajería instantánea, las videoconferencias y las conferencias y conversaciones vía Internet permiten la difusión oportuna de materiales para ayudar a los colaboradores dispersos a compartir información sobre nuevas políticas y progresos técnicos, construir estrategias o posiciones comunes y promover capacidades críticas. Las herramientas para la colaboración en equipos reducen los costos de aprendizaje, aumentan la productividad y generalmente permiten a las organizaciones participantes superar las barreras de la comunicación.

Los instrumentos de colaboración basados en TIC, entre ellos los programas informáticos colaborativos, no solo ayudan a los promotores a involucrar a un grupo en un proyecto de colaboración complejo superando las dificultades de tiempo y espacio, sino que también constituyen

⁴² Como se describe en la sección IV.

una manera sencilla para que los grupos realicen mejor algunas tareas más pequeñas y fáciles.⁴³ Por ejemplo, al compartir ideas (mediante lluvia de ideas o encuestas) antes de un encuentro personal, los participantes llegarán a la reunión en sintonía con respecto a sus ideas comunes.⁴⁴

El análisis de la naturaleza y las posibilidades de los instrumentos tecnológicos para promover y respaldar la colaboración entre grupos debe abordar tres aspectos:

- (1) Respaldo de la colaboración física mediante TIC.
- (2) Desarrollo de la colaboración virtual con la ayuda de TIC.
- (3) Construir y mantener la confianza en la colaboración virtual con la ayuda de TIC.

En el caso de la comunicación cara a cara, la colaboración física mediante TIC se refiere al uso de sistemas basados en tecnología para respaldar el trabajo de grupos situados físicamente en un solo lugar. Comprender el vínculo entre las TIC y los cambios en el trabajo y la organización es fundamental para asegurar el mejor uso de las herramientas tecnológicas para respaldar la colaboración.⁴⁵ Como señala Hossain, muchas organizaciones caen en la trampa de dar por sentado que la tecnología influirá positivamente en las conductas de colaboración y resolución de problemas.⁴⁶

Las siguientes son algunas condiciones básicas para el uso de las TIC en procesos de colaboración:

- Los usuarios deben comprender la necesidad de colaborar.
- Los usuarios y la organización deben comprender la utilidad de las TIC para respaldar la colaboración, de modo de crear una cultura organizacional que promueva la transición a nuevas formas de trabajo.
- Se debe garantizar el respaldo adecuado de las fases de adopción, instrumentación y post-instrumentación.

Estas condiciones constituyen los **factores sociales** que orientan la instrumentación satisfactoria de sistemas tecnológicos y que de acuerdo con algunos estudios influyen sobre la naturaleza del proceso de trabajo y utilización de la tecnología.⁴⁷ Los sistemas para facilitar la colaboración basados en las TIC generalmente se valen de textos, son asincrónicos y suponen una presencia social limitada. En consecuencia, para asegurar el mejor resultado en la aplicación de estos instrumentos y un alto grado de participación y confianza de los usuarios es fundamental comprender la relación entre la tecnología y la conducta humana.⁴⁸ El desarrollo de la colaboración virtual con ayuda de las TIC para los grupos dispersos geográficamente debería basarse en el proceso social y las normas generales para la colaboración entre grupos.

⁴³ Que orienta a los grupos mediante diversos pasos y métodos de colaboración.

⁴⁴ Otro ejemplo de la forma en que los instrumentos tecnológicos de colaboración facilitan la realización de tareas simples dentro de un grupo consiste en hacer que los integrantes elaboren una lista de temas conflictivos y establezcan su prioridad según las repercusiones (mediante herramientas de lluvia de ideas y asignación de prioridades detalladas en las siguientes secciones), para luego trazar un plan de trabajo en el que se indique cuáles son los temas que han de discutirse, quién es responsable y cuánto se ha progresado respecto de cada uno.

⁴⁵ H. Karsten, "Collaboration and collaborative information technologies: A review of the evidence", *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, vol. 30, N° 2, 1999, pp. 44-65.

⁴⁶ L. Hossain y The University of Sydney, *ICT Enabled Virtual Collaboration through Trust*, 2004.

⁴⁷ W.J. Orlikowski y J.J. Baroudi, "Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions", *Information Systems Research*, vol. 2, N° 1, 1991.

⁴⁸ J. Galegher y R.E. Kraut, *Computer-mediated communication and collaborative writing: Media influence and adaptation to communication constraints*, 1992.

2. Conceptos de comunicación y colaboración en el marco del uso de instrumentos tecnológicos

Antes de presentar y analizar los diferentes instrumentos tecnológicos que respaldan los conceptos de comunicación y colaboración se deben aclarar brevemente las semejanzas y diferencias entre dichos conceptos:

- La comunicación es el intercambio de información (por medio de canales variados).
- La colaboración es la actividad conjunta, con un fin determinado en un espacio de trabajo, que generalmente se concentra en un documento, proyecto o proceso.⁴⁹

En lugar de considerar la comunicación como un subconjunto de la colaboración, se puede aplicar un marco para ambas compuesto por canales de comunicación y espacios de trabajo en común. De acuerdo con O’Kelly, este marco también incluiría instrumentos y servicios pensados para aumentar al máximo las posibilidades de las personas de trabajar en los contextos de su preferencia y concentrarse en sus actividades del mundo real en lugar de alternar un conjunto de instrumentos precisos para distintas facetas de la comunicación y la colaboración.⁵⁰

Como se mencionó en la sección 5.2, la comunicación y la colaboración pueden tener lugar en un contexto sincrónico o asincrónico. Los ejemplos de canales de comunicación asincrónica de uso común incluyen el correo electrónico, recursos de redifusión de contenidos de lenguaje de marcado ampliable o extensible (XML) –entre ellos *weblogs* y *newsfeeds*, faxes, y sistemas basados en el protocolo de transferencia de noticias (NNTP). Los canales de comunicación sincrónica incluyen mensajería instantánea, audio y video en tiempo real y telefonía (cada vez más difundida en su modalidad virtual mediante servicios como Skype).

Existe una distinción similar para la colaboración. Los espacios de trabajo asincrónicos incorporan herramientas para realizar actividades conjuntas como compartir documentos, participar en foros de debate y actualizar calendarios de proyectos. Se observa un aumento de la difusión de los espacios de trabajo sincrónicos, entre ellos las conferencias vía Internet para múltiples participantes y otros tipos de instrumentos comunes para realizar sesiones de lluvia de ideas (al utilizar pizarras compartidas y otras herramientas) y otras tareas de colaboración.

Los espacios de trabajo y los canales son complementarios: la comunicación con frecuencia conduce a la colaboración, por ejemplo cuando la actividad en los canales de comunicación lleva a las personas a reunirse en un espacio de trabajo para trabajar juntas en actividades adecuadas. A su vez, la colaboración generalmente produce comunicación, como en el caso de las actualizaciones que un grupo publica para que otros las reciban por medio de sus canales preferidos.

3. Canales de comunicación: instrumentos tecnológicos genéricos que favorecen el intercambio de información

Para asegurar el mejor respaldo a procesos de colaboración complejos en un contexto disperso, se deben aplicar distintos tipos de instrumentos en el campo de las TIC en un marco tecnológico integral. Estos comprenden por una parte herramientas de comunicación y colaboración genéricas, que se utilizan en todas las etapas del proceso de colaboración de manera horizontal, y por otra herramientas TIC específicas que se pueden integrar y utilizar en todo el marco general

⁴⁹ P. O’Kelly, *Back to Basics for Communication and Collaboration*, 2005 [en línea] www.collaborationloop.com

⁵⁰ Véase también, P. O’Kelly, op. cit., 2005.

para ofrecer respaldo tecnológico específico a las diferentes actividades (pasos) en un proceso de colaboración secuencial.

Los canales de comunicación descritos en la sección 6.2 son instrumentos tecnológicos genéricos que permiten a un equipo crear y mantener en funcionamiento un sistema de comunicación entre sus actores.

Sobre la base de las normas generales de la dinámica de grupo y los procesos sociales para la colaboración en un grupo disperso, es fundamental que cualquier proyecto de colaboración comience con el establecimiento de un sistema de comunicación entre los participantes, que en forma ideal iniciaría con reuniones cara a cara, pero respaldado y complementado con instrumentos de comunicación TIC genéricos.⁵¹ La posibilidad de intercalar encuentros en persona entre las reuniones virtuales normalmente favorece y facilita la colaboración asistida mediante TIC. No obstante, algunos estudios sobre las herramientas tecnológicas de colaboración sugieren que las tecnologías de audio y video pueden llegar a ser tan eficaces como la comunicación cara a cara, siempre que el desarrollo del proceso de colaboración y el flujo de actividades estén orientados por un proceso social para la colaboración entre grupos.⁵²

Los siguientes son otros ejemplos de canales o instrumentos de comunicación actuales: *livestreams*, difusión (audio y video), redifusión (RSS), *podcasts* y *videocasts*, *weblogs*.

TABLA 1
INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN GENÉRICOS EN EL CAMPO DE LAS TIC CON
MAYOR PROBABILIDAD DE USO POR LOS GRUPOS DE TRABAJO DEL eLAC2007

Comunicación unidireccional Instrumentos	Características
Voz sobre protocolo de Internet - VoIP (teléfono), Correo electrónico	La forma de comunicación basada en TIC más tradicional, la telefonía, tiene, además de su función básica de permitir la comunicación vocal directa de persona a persona, la de complementar y mejorar la comunicación entre los integrantes de un grupo disperso y sus coordinadores. Los programas de voz sobre protocolo de Internet (VoIP) se están convirtiendo en la tecnología predominante en ese contexto y agregan la posibilidad de que varios usuarios participen en una conversación (teleconferencia) e incluyan presentaciones de datos vía Internet en la llamada. Al igual que la telefonía, los mensajes de correo electrónico son una herramienta básica para el intercambio de información entre los miembros de un equipo y facilitan la colaboración a distancia porque no requieren participación sincrónica. Las comunicaciones vía correo electrónico pueden complementarse y enriquecerse mediante herramientas de conversación vía Internet y mensajería instantánea, que permiten una comunicación más flexible y en tiempo real.
Conversación vía Internet (<i>chat</i>) y mensajería instantánea	Los instrumentos de mensajería instantánea y conversación vía Internet son una manera rápida y fácil de que los colaboradores dispersos produzcan conocimientos y colaboren entre sí. Mediante estas herramientas, los participantes de un grupo de debate en línea pueden hablar entre ellos en privado durante el diálogo, hacer preguntas al moderador y recibir instrucciones de éste. Generalmente las herramientas pueden adaptarse al tipo de conversación más adecuada para un determinado tipo de diálogo (por ejemplo un sistema de respuesta pública/privada que permite a los usuarios ver o no ver las respuestas, según la opción de privacidad). Los programas más sofisticados incluyen la posibilidad de que un moderador o instructor divida a los participantes en diversos grupos con tareas específicas que cumplir y luego los reúna para compartir las conclusiones en forma pública o privada, además de conferencias de audio y voz sobre protocolo de Internet (VoIP) separadas, utilizando la

⁵¹ Véase la sección 5.1.

⁵² N. Bos y otros, *Effects of four computer-mediated communications channels on trust development*, 2002; S. R. Hiltz y M. Turoff, “Virtual meetings: Computer conferencing and distributed group support”, *Computer Augmented Teamwork*, R. P. Bostrom, R. T. Waston, y S. Kinney (eds.), Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1992, pp. 67-85.

	computadora para complementar y mejorar con el audio la comunicación entre los miembros del equipo y el coordinador.
Audio y videoconferencias vía Internet (por ejemplo mediante Skype)	Los instrumentos de comunicación virtual como la conferencia vía Internet y la videoconferencia son especialmente atractivos porque permiten a los equipos comunicarse a través del espacio y mejorar los procesos complejos de cooperación virtual mediante la comunicación cara a cara o por lo menos vocal en tiempo real. Esto generalmente ayuda a los participantes a adaptarse con más rapidez a un ambiente de trabajo nuevo, menos personal. La realización de reuniones con estas herramientas les permite realizar programas de capacitación o debates profundos que de otro modo solo serían posibles en un salón de clases u otro entorno similar. Las organizaciones que utilizan estos medios pueden ahorrar tiempo y dinero y aumentar la productividad. Los grupos de trabajo dispersos los pueden utilizar para complementar sus actividades de colaboración virtual al valerse de la posibilidad de un intercambio más personalizado. Al comienzo las organizaciones debían hacer frente a algunas dificultades como la disponibilidad técnica y el alto costo, pero a medida que mejora la calidad y la disponibilidad de las audio y videoconferencias vía Internet, esas barreras están desapareciendo y los grupos pueden integrar estas herramientas a su trabajo en forma periódica.
Boletines electrónicos	Los boletines electrónicos permiten a los grupos enviar mensajes importantes, noticias o informes sobre el resultado de su trabajo (por ejemplo acuerdos celebrados) a un público amplio, generalmente externo, entre ellos los actores que deben ser informados sobre el trabajo del grupo o equipo y sus progresos o mensajes importantes. Se trata de un canal de comunicación tradicional cuyo formato electrónico permite la distribución fácil y puntual al público deseado mediante listas de distribución o sitios web.
Listas de distribución	Las listas de distribución son las listas de contactos tradicionales, elaboradas por grupos de colaboradores, actores, expertos externos o multiplicadores interesados (entre ellos medios de comunicación y organizaciones internacionales) para llegar a un público más general. Las comunicaciones vía correo electrónico han facilitado la distribución de mensajes, datos y boletines electrónicos por medio de estas listas, con las cuales se puede llegar en segundos a un público mayor o un grupo beneficiario diferente con mensajes personalizados y con un formato en particular.
Sitio web	Los sitios web pueden servir como punto de acceso básico para los integrantes de un grupo de trabajo y como plataforma de información general para el público, los actores y grupos beneficiarios interesados externos. La parte orientada a los grupos se explica en forma más detallada bajo el título “espacio/plataforma de colaboración”, mientras que aquí se hace hincapié en los aspectos de los sitios web como canales de comunicación. En este sentido, un sitio web es una plataforma general mediante la cual un equipo que trabaja en un proyecto puede comunicar sus principales mensajes a un público externo, atraer a nuevos actores interesados e informar de los diversos objetivos, plazos y oportunidades de participación del proyecto a ese público general. Para ser percibido como el núcleo de una red para la promoción y el respaldo a la sociedad de la información regional, el sitio web podría tener características interactivas básicas que incluyan respuestas a preguntas por correo electrónico, declaraciones de expertos o actores, ediciones de boletines y notificaciones por correo electrónico a actores o grupos beneficiarios especiales (véase “listas de distribución”). En el sitio web se puede también informar sobre diálogos virtuales o discursos en línea planificados y promoverlos para atraer a potenciales participantes cuando se requiera una mayor participación. El sitio web se puede convertir en una herramienta para fomentar un sentido de pertenencia, transparencia y participación entre los actores externos. Se debe asegurar - mediante listas de distribución y boletines electrónicos, entre otros- que el sitio sea conocido y visitado periódicamente por los grupos beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia.

4. Instrumentos de colaboración genéricos

Al igual que los instrumentos de comunicación genéricos, los instrumentos de colaboración genéricos desempeñan un papel horizontal en el trabajo general de un equipo disperso. Además de facilitar los intercambios de información entre los participantes en forma interactiva, estos instrumentos pueden facilitar verdaderos encuentros y el trabajo común por medio de plataformas o herramientas en el campo de las TIC.

El software de colaboración o *groupware* constituye el concepto general de estas herramientas combinadas que promueven la colaboración en grupos dispersos dentro de organizaciones mundiales. La mayor dificultad para aplicar estas herramientas consiste en convencer a la gente de utilizarlas. Se debe ofrecer capacitación, práctica e incentivos o recompensas a los usuarios para que no sientan que las nuevas herramientas de software constituyen una perturbación de sus estructuras y cultura laborales y los equipos u organizaciones se sientan cómodos con ellas.

Las versiones más complejas de los programas informáticos colaborativos son las integradas en un espacio de colaboración virtual basado en sistemas de administración de contenidos complejos, que ofrecen foros básicos para la interacción y el intercambio pero a su vez constituyen una plataforma en la que se integran otras herramientas de colaboración genéricas (foros de debate, calendarios, bibliotecas) y específicas (como se indica en las secciones siguientes) que funcionan en forma interactiva.

TABLA 2
INSTRUMENTOS DE COLABORACIÓN GENÉRICOS EN EL CAMPO DE LAS TIC CON
MAYOR PROBABILIDAD DE USO POR LOS GRUPOS DE TRABAJO DEL eLAC2007

Instrumentos	Características
Espacios de colaboración	Los espacios de colaboración virtual constituyen la plataforma básica (porque comprenden aulas, bibliotecas y salas de reuniones virtuales) en la que los grupos de trabajo dispersos pueden acceder a información básica, intercambiar datos en forma interactiva (también pueden descargar o cambiar información del sitio) y acceder a todos los otros instrumentos que facilitan el proceso interno de colaboración. La plataforma que aloja este espacio de colaboración (véase "sitio web") se debería basar en un sistema de administración de contenidos que permita separar el contenido de la presentación y que los colaboradores administren el contenido del sitio web directamente. Además, permite la integración de un número ilimitado de editores que pueden mejorar considerablemente la capacidad de un grupo grande de administrar un sitio y su plan de trabajo o agenda, sobre todo en el caso en que distintos miembros son responsables de distintas tareas. El sistema de administración de contenidos permite a los participantes actualizar fácilmente el contenido y ofrece la posibilidad de que la página principal o sitio de un grupo de trabajo se transforme en una base para compartir el conocimiento. En virtud del amplio abanico temático de algunos de los grupos de trabajo del eLAC, se podría inclusive delegar algunos temas o temas secundarios específicos a otras iniciativas públicas, crear enlaces con otros sitios o establecer modelos de administración de contenido compartidos con otras organizaciones o sitios web de proyectos. El Proyecto eLAC utilizará ASP de GroupMind Express como plataforma principal, que ofrece la posibilidad de crear sitios y espacios de colaboración a medida para diversos grupos de trabajo e incluyen una serie de instrumentos de colaboración que se explican a continuación.
Foros de debate/ conferencias vía Internet	Los instrumentos para realizar foros de debates ofrecen espacios para el encuentro y la discusión, con funciones de moderación y administración, que incluyen el contacto mediante conversación vía Internet o mensaje instantáneo con otros participantes. Existen diversos tipos de instrumentos. La conferencia vía Internet se lleva a cabo por medio de un programa interactivo para ver presentaciones con diapositivas de PowerPoint y permitir al mismo tiempo los aportes de los espectadores, mediante una herramienta de lluvia de ideas. El instrumento de foro virtual integrado a la plataforma de GroupMindExpress (que se utilizará para el proyecto eLAC) permite la coordinación del debate por el moderador, la distribución flexible de las responsabilidades y los derechos de acceso, aportes anónimos o personales según la elección y enlaces directos a otras herramientas, integradas en el espacio de colaboración general y administradas mediante un sistema de gestión de contenidos. De este modo, los participantes de un debate pueden –entre otras cosas- acceder directamente a documentos de la biblioteca, descargar o publicar documentos o presentaciones durante el proceso, interrumpir la sesión para el análisis de resultados provisionarios mediante encuestas o votos y discutir en mayor detalle con otros participantes contactándolos directamente por correo electrónico sin abandonar el debate virtual. La herramienta de conferencia vía Internet permite los intercambios y debates básicos de los grupos de trabajo virtuales (equipo principal) del proyecto eLAC, pero puede también abrirse a discursos en línea con un número mayor de participantes anónimos o externos (sin necesidad de inscribirse).

Calendarios grupales, instrumentos para elaborar matrices y planificar proyectos	El calendario grupal es un elemento importante dentro de un espacio de colaboración virtual y ofrece las mismas opciones que la biblioteca del proyecto. Se basa en un sistema de administración de contenido que garantiza la posibilidad de que cualquier integrante del grupo con derecho a modificación ingrese datos sobre compromisos o plazos, nuevos acontecimientos o información o enlaces relacionados con un acontecimiento. Se pueden colocar muchos calendarios independientes en un espacio de colaboración virtual. Se trata de herramientas importantes para organizar el trabajo en equipo y establecer una línea temporal y responsabilidades. Además de la opción del calendario grupal se pueden utilizar instrumentos de elaboración de listas de proyectos o matrices, para crear y actualizar listas de tareas, responsabilidades, condiciones e informes de actualización, entre otras cosas. Generalmente los usuarios pueden agregar filas a una estructura creada por un coordinador, agregar nuevas actividades, editar indicadores de progreso, asignar responsabilidades y crear enlaces con debates o detalles de listas secundarias.
Bibliotecas, sistemas para compartir documentos	Como en el caso del calendario grupal, una biblioteca o sistema para compartir documentos dentro de un espacio de colaboración virtual basado en un sistema de administración de contenidos permite a los integrantes de un equipo acceder, descargar o publicar documentos o enlaces hacia sitios web con otros documentos, dentro de la carpeta de su grupo de trabajo o temática. La biblioteca puede contener distintas versiones de un documento en el que el grupo esté trabajando en forma conjunta. Puede haber enlaces directos desde la biblioteca hasta la herramienta de edición más actual, de modo que los miembros del grupo puedan acceder a un debate o edición conjunta de un documento en curso en forma directa (véase “instrumento de edición grupal”).

Fuente: Elaboración propia.

5. Instrumentos para sesiones de lluvia de ideas

Los instrumentos para realizar sesiones de lluvia de ideas facilitan los comentarios iterativos y la creación de conocimiento al permitir a los grupos plantear una serie de ideas, generalmente en forma anónima. Esto permite un intercambio más libre dentro del equipo, al disminuir las barreras del enfrentamiento directo entre personas más fuertes y más débiles o que tienen opiniones divergentes. Las herramientas de lluvia de ideas se utilizan sobre todo al comienzo de un proceso de deliberación o negociación o para profundizar los conocimientos, como un medio para poner sobre la mesa todas las ideas y argumentos sobre un tema determinado. En general están orientadas por preguntas clave o temas preestablecidos. Los resultados de la lluvia de ideas pueden transferirse fácilmente a otras herramientas para votar, elaborar listas de categorización o actividades, y en consecuencia analizarse y discutirse con mayor profundidad.

TABLA 3
INSTRUMENTOS PARA SESIONES DE LLUVIA DE IDEAS CON MAYOR PROBABILIDAD DE USO POR LOS GRUPOS DE TRABAJO DEL eLAC2007

Instrumentos	Características
Instrumentos para sesiones de lluvia de ideas y encuestas de GroupMindExpress	El instrumento para sesiones de lluvia de ideas utilizado por los grupos de trabajo en el marco del eLAC se integrará al espacio de colaboración virtual general y se basará en el sistema de administración de contenidos de GroupMindExpress. Los aportes realizados mediante esta herramienta o <i>Idea Set</i> pueden ser anónimos o incluir la firma, de modo que todos puedan ver quién más está realizando aportes o participando en la reunión en línea. Este programa permite a los grupos presentar una serie de ideas, generalmente en forma de encuestas –es decir orientadas mediante preguntas clave y con la opción de formular respuestas o ideas en diferentes categorías o campos opcionales. Los participantes pueden ver los resultados colectivos del equipo después de presentar sus propias ideas. Estos datos pueden transferirse a otras herramientas para votar, categorizar o elaborar listas de actividades o para discutirse en más detalle en un foro o debate coordinado en una etapa posterior.

Fuente: Elaboración propia.

6. Instrumentos de asignación de prioridades, categorización y votación

Los instrumentos de votación tienen muchos usos en el software de colaboración. Ofrecen datos proporcionados por múltiples expertos o perspectivas y pueden resolver problemas de intransitividad en la toma de decisiones. En sistemas para elaborar recomendaciones, la calificación o votación sobre muchos puntos puede utilizarse para elaborar perfiles con resultados muy satisfactorios, mientras que en el caso de la colaboración respecto de un documento, estos métodos ayudan a orientar la creación y estructura de nuevas páginas o capítulos. Los instrumentos de votación permiten a los miembros votar sobre los temas en forma individual, pero a su vez observar los resultados combinados de los aportes de todos los miembros, la distribución de los votos, promedios o clasificaciones generales, según corresponda. Las herramientas de asignación de prioridades, categorización, votación y criterios múltiples también sirven para estructurar y ordenar los temas planteados en forma lógica mediante procedimientos de lluvia de ideas o encuestas, para que estos puedan ser comprendidos con un valor compartido por el grupo. Posteriormente podrán transferirse a un debate en línea más profundo o representarse con un mapa mental o conceptual.

TABLA 4
INSTRUMENTOS DE ASIGNACIÓN DE PRIORIDADES Y VOTACIÓN CON MAYOR
PROBABILIDAD DE USO POR LOS GRUPOS DE TRABAJO DEL eLAC2007

Instrumentos	Características
Instrumentos de votación de Groupmindexpress	El instrumento <i>Check Vote</i> (marcar voto) distribuye cierto número de votos entre varios ítem de una lista. Se puede determinar el número total de votos por usuario y el número permitido por ítem. Un casillero en blanco permite a los usuarios emitir comentarios opcionales anónimos sobre su voto para explicarlo. La votación <i>MultiScale</i> establece una lista de temas y permite a los usuarios clasificarlos de acuerdo con varios criterios (si son hasta cuatro elementos se realiza una representación gráfica y si son hasta ocho se muestran simplemente en una tabla numérica). Las herramientas <i>Sorting</i> (clasificación) permiten a un editor importar una lista de ítem de una sesión de lluvia de ideas y clasificarlos en categorías, que luego podrán ser votadas por los miembros del equipo mediante las herramientas de votación. La opción <i>Top Rank</i> hace que los usuarios clasifiquen obligatoriamente una lista de temas, moviéndolos hacia arriba y abajo en la lista hasta llegar al orden deseado. A continuación se hace un promedio de los resultados, que se muestran como las prioridades generales del grupo e incluyen la distribución de los votos para cada ítem.

Fuente: Elaboración propia.

7. Instrumentos para la elaboración de mapas conceptuales

Los mapas conceptuales son diagramas en los que se muestran las relaciones entre conceptos (por ejemplo, en la construcción compleja de un marco teórico, el resultado de una consulta Delphi o un estudio de interacción) o argumentos (por ejemplo, al finalizar una sesión de debate o lluvia de ideas). Se utilizan para estimular la generación de ideas y se afirma que fomentan la creatividad. En algunas ocasiones se utilizan también para la lluvia de ideas. Además, los mapas conceptuales son herramientas útiles en el marco de la colaboración y discusión grupal, porque facilitan la comunicación de ideas complejas. Los mapas conceptuales también pueden considerarse un primer paso para la creación ontológica y utilizarse en manera flexible para representar un

argumento formal. Se utilizan ampliamente en el ámbito educativo, en organizaciones públicas y privadas, para las siguientes actividades:

- Realizar diagramas de flujo y resúmenes.
- Adquirir conocimiento al señalar las relaciones y jerarquías entre conceptos clave tomados de documentos y fuentes.
- Formar el conocimiento y transferir el conocimiento común de los expertos, promoviendo la creación de una visión y un juicio comunes dentro de un equipo u organización.
- Procesar mapas para representar el contexto, por ejemplo, del programa de trabajo de un equipo y su relación con los objetivos y metas estratégicas del grupo, para estudiar la simetría de ideas y argumentos complejos y la terminología relacionada.
- Detallar la estructura total de una idea o línea de razonamiento con el propósito específico de exponer errores o brechas en el propio razonamiento al escrutinio de los demás.

Los mapas conceptuales se pueden comparar con la idea similar de mapas mentales.

Mientras que los mapas conceptuales evolucionan en un marco contextual, generalmente definido mediante una “pregunta central” explícita, los mapas mentales tienen ramificaciones que surgen de una imagen central y se limitan a jerarquías radiales y estructuras en forma de árbol.⁵³

TABLA 5
INSTRUMENTOS DE ELABORACIÓN DE MAPAS CONCEPTUALES CON MAYOR
PROBABILIDAD DE USO POR LOS GRUPOS DE TRABAJO DEL eLAC2007

Instrumentos	Características
Compendio, conectado mediante una base de datos en línea común	<p>El instrumento de elaboración de mapas conceptuales de que dispondrán los grupos de trabajo del eLAC será un Compendio, que se creará en computadoras individuales pero se almacenará en una base de datos común, de modo que los usuarios puedan acceder a todos los mapas. Las versiones en imágenes de estos mapas se pueden presentar dentro de la plataforma GroupMind Express y utilizarse para estimular más debates o planificación de actividades. Dentro de los mapas creados se pueden conectar argumentos mediante flechas con rótulos explicativos, en una estructura ramificada jerárquica descendiente. La relación entre conceptos o argumentos se articula mediante frases conectivas, por ejemplo "conduce a", "resulta en", "es necesario para", "contribuye a", "está en favor de", "se opone a", "concuerta parcialmente", entre otras. La elaboración de mapas conceptuales puede servir para varios propósitos en el marco del trabajo de los grupos del eLAC:</p> <p>* En primer lugar, puede representar modelos psicológicos, es decir el mapa cognitivo de individuos o de un grupo. En este caso los contenidos del mapa conceptual procederían de las diversas sesiones de lluvia de ideas, encuestas, votaciones y debates realizados por el grupo.</p> <p>* En segundo lugar, puede representar la estructura del conocimiento adquirido a partir de documentos escritos. El agregado de recursos de conocimiento (por ejemplo mediante hipervínculos), entre ellos diagramas, informes, otros mapas conceptuales, hojas de cálculo, gráficos, y otros a los nodos conceptuales (adjuntados durante o después de la construcción) pueden mejorar considerablemente el grado de aprendizaje significativo de un grupo que utiliza mapas mentales o conceptuales.</p>

Fuente: Elaboración propia.

⁵³ Véase Wikipedia, la enciclopedia libre www.wikipedia.org/wiki/concept_map

8. Instrumentos para edición colectiva de documentos

Los instrumentos de edición colectiva de documentos son programas de edición en tiempo real o asincrónica (redacción distributiva) que permiten a varios integrantes de un equipo trabajar simultáneamente en un documento mientras que los otros integrantes pueden ver los cambios realizados por los distintos participantes en tiempo real. Algunos de estos programas permiten la transferencia del control del responsable a otros miembros.

Wiki es una clásica herramienta para la redacción en equipo. Consiste en una simplificación del proceso de creación de páginas HTML combinada con un sistema que registra cada cambio individual realizado, de modo que cada página puede revertirse en cualquier momento a cualquiera de sus estados anteriores. Un sistema Wiki también puede incluir diversas herramientas que permiten a la comunidad de usuarios controlar con más facilidad el estado siempre cambiante del sistema y discutir los temas que surgen al tratar de llegar a un consenso general sobre su contenido. Existen varias aplicaciones y herramientas basadas en este concepto que permiten que varios usuarios controlen los cambios simultáneamente (como ocurre en Word, el programa de edición de texto de Microsoft), con el guardado automático de las distintas versiones creadas y las ediciones realizadas.

TABLA 6
INSTRUMENTOS DE EDICIÓN COLECTIVA DE DOCUMENTOS CON MAYOR
PROBABILIDAD DE USO POR LOS GRUPOS DE TRABAJO DEL eLAC2007

Instrumentos	Características
Writely, que ha de integrarse a la Plataforma GroupMind Express (www.writely.com)	Los grupos de trabajo del eLAC utilizarán varios instrumentos de edición colectiva de documentos. Los participantes pueden publicar y compartir documentos en bibliotecas de la plataforma y trabajar juntos en un documento compartido por medio de una nueva tecnología llamada Writely. Con esta herramienta, varios usuarios pueden editar simultáneamente un documento creado en un espacio en línea. Un integrante del equipo puede realizar modificaciones directamente o insertar comentarios (que incluyen la firma y la fecha automáticamente). Todas las revisiones se guardan como versiones separadas, que se pueden consultar para estudiar los diversos cambios (que aparecen con diferentes colores para identificar a los usuarios que los han realizado). Las diferentes versiones del documento se pueden guardar directamente en la plataforma común, que permite la creación de hipervínculos hacia otras actividades o debates dentro del espacio compartido. La integración en el espacio de colaboración también permite que la edición se interrumpa cuando surgen conflictos o problemas sin resolver que conducen a un debate general o votación en línea sobre distintas versiones de un fragmento o concepto del texto, mediante otros instrumentos.

Fuente: Elaboración propia.

VII. Hipótesis de grupos de trabajo en el eLAC 2007: tres casos hipotéticos de procesos de colaboración grupal – Aplicación de los enfoques probados en un entorno clásico⁵⁴

1. Caso hipotético basado en el enfoque DEMOS

1.1. Introducción: discursos en línea con moderador

Para comprender el enfoque subyacente de este caso hipotético sobre un posible grupo de trabajo del eLAC2007, basado en el enfoque DEMOS, se debe explicar brevemente el concepto de discursos en línea con moderador.⁵⁵ Este tipo de discurso integra y constituye una combinación clásica de diversos métodos y pasos para la colaboración entre grupos de acuerdo con criterios preestablecidos, cuyo objetivo es alcanzar determinados resultados para un grupo de trabajo.

Los discursos en línea son el enfoque más apropiado cuando se necesita un debate público amplio, porque con ellos se puede aprovechar el potencial comunicativo específico de Internet -interactividad, velocidad y alcance- y permiten la comunicación interactiva y asincrónica entre un gran número de participantes. El umbral para la participación es bastante bajo: los usuarios pueden realizar aportes en forma anónima y espontánea, participar en forma

⁵⁴ Los casos siguientes procuran demostrar la aplicación de ciertos enfoques probados a la colaboración en materia de políticas con el ejemplo de un entorno “clásico” de un grupo de trabajo del eLAC. El término “clásico” en este contexto de casos preestablecidos supone un cierto grado de estilización de procesos sociales para la dinámica de grupo y la cooperación en materia de políticas que, en realidad, puede tomar otras direcciones, debido a que algunos factores de incertidumbre económica y política y el comportamiento social impredecible influyen sobre el proceso real final del grupo de trabajo. Es posible imaginar, por ejemplo, que un grupo de trabajo revisará ciertos resultados dentro del proceso y repetirá ciertos pasos o consultas, a la luz de nuevas constelaciones políticas o progresos tecnológicos o de mercado.

⁵⁵ DEMOS= *Delphi Mediation Online System*. El enfoque DEMOS se ha desarrollado en el marco de un proyecto de investigación y desarrollo tecnológico de la Unión Europea y aplicado en forma satisfactoria en las ciudades de Bologna (Italia) y Hamburgo (Alemania). En la actualidad se están preparando varios discursos en línea que habrán de conducirse de acuerdo con este enfoque.

Véase el Anexo III: el Proyecto DEMOS

activa o como observadores, enviar contribuciones escritas, participar en sondeos, votaciones y encuestas y comunicarse con otros usuarios de igual a igual. Además, gracias a la facilidad para contactar a individuos con ideas similares, los participantes pueden formar coaliciones para hablar sobre temas o asuntos de interés mutuo. Los discursos en línea constituyen un enfoque prometedor para distintos marcos y grupos beneficiarios. Se pueden establecer tanto para un debate público amplio con un alto número de individuos anónimos y desconocidos como para debates con representantes, actores o delegados. En comparación con los grupos de trabajo virtuales, los discursos en línea no dependen de participantes conocidos y ya comprometidos. Aunque el número de participantes fluctúe considerablemente, se puede llegar a resultados específicos. El concepto básico es que el debate en curso atraerá a las personas y su compromiso con la comunidad específica se desarrollará durante el proceso.

Los discursos en línea también pueden considerarse como un instrumento para las relaciones públicas interactivas, al constituir un medio para atraer e involucrar a nuevos participantes o grupos beneficiarios, llamar la atención pública sobre determinados asuntos y aumentar el número de personas involucradas en los procesos de toma de decisiones.

Para que se desarrollen en forma satisfactoria, los discursos en línea deben basarse en metodologías adecuadas para el medio. Se deben agrupar e interrelacionar los aportes individuales, identificar y promover los aspectos más prometedores del debate y perfilar las diferentes posiciones. Los moderadores o coordinadores también deberán procurar la convergencia entre puntos de vista contradictorios o por lo menos establecer cuáles son realmente los aspectos sobre los que no se puede llegar a un acuerdo. Los resultados del discurso en línea pueden ir de la recolección de puntos de vista distintos a acuerdos o planes de actividades concretos, según los objetivos, el tamaño y el tema establecidos.

A modo de ejemplo de una metodología genérica para discursos en línea se presentará y aplicará el enfoque DEMOS a un entorno clásico de grupo de trabajo del eLAC2007.

1.2. Caso hipotético: Grupo de trabajo del eLAC2007 sobre alternativas de software

El Grupo de trabajo sobre alternativas de software se formó en mayo de 2006 con el propósito de identificar y analizar conceptos y mejores prácticas en la instrumentación e interoperabilidad del software de código abierto en América Latina, como alternativa razonable a los programas de propiedad de las empresas. Otros **objetivos** incluyen ofrecer un panorama general sobre la investigación e información disponible en la actualidad, profundizar el análisis mediante la consulta a expertos en la materia y llegar a un consenso entre los participantes de un grupo principal. Se ofreció a todos los **actores relevantes y al público interesado** la posibilidad de participar, tanto al comienzo del proceso, para **recoger la mayor cantidad de datos e información posibles**, como al final, para difundir y evaluar los resultados y preparar la instrumentación de algunas actividades acordadas.

El grupo fue formado y dirigido por un equipo de coordinación del eLAC2007 y el trabajo se limitó a un período de 18 meses.

Para iniciar el proceso, el equipo del eLAC creó un **sitio web/espacio de colaboración** en el que se incluyó una descripción de los objetivos del grupo de trabajo, un resumen de la situación actual respecto de los programas informáticos utilizados por los organismos públicos en América Latina y **una bibliografía exhaustiva de literatura recomendada y recursos disponibles en Internet**. Además se estableció un marco temporal aproximado y se invitó a las partes interesadas a participar activamente en el proceso.

Se colocó información en el sitio web sobre cómo contactar al grupo coordinador y se ofreció una lista de distribución. Se editó y distribuyó un boletín para mantener informadas a las instituciones, iniciativas, empresas y otras organizaciones regionales pertinentes y se solicitó a todas las instituciones gubernamentales que difundieran la información por medio de sus redes.

En forma paralela, el equipo del eLAC preparó un **discurso en línea con moderador** para determinar las fuerzas, debilidades, oportunidades y riesgos (**SWOT**, por sus siglas en inglés) del software de código abierto para los programas de gobierno electrónico en América Latina. Un pequeño equipo realizó el análisis SWOT mediante el **enfoque DEMOS**, bajo la dirección de moderadores externos.⁵⁶ En las dos semanas de intenso debate, más de 200 participantes de todos los países de la región y de diferentes ámbitos organizacionales realizaron aportes y se cubrieron todos los aspectos importantes del tema.

En la segunda etapa, el equipo del eLAC analizó los datos recogidos (algunos de los cuales se presentaron en forma de gráficos) con la ayuda de **métodos cuantitativos y cualitativos**. Resultó que más del 80% de los participantes estaban de acuerdo con la idea de utilizar software de código abierto en la administración pública y el 50% de ellos sostuvo que debería ser obligatorio. El análisis de contenido reveló que la mayoría de los participantes asumieron que el software de código abierto sería mucho más económico, pero no reflexionaron en forma crítica sobre esta suposición. Solo en uno de los foros técnicos más pequeños los expertos informáticos concordaron en que el problema del costo no era el más importante, dado que la instrumentación y adaptación de estos programas demandaría recursos considerables. La verdadera ventaja se vinculaba con una mayor transparencia y seguridad.

Sobre la base de estos resultados, el equipo del eLAC estableció un grupo principal de expertos interesados en el tercer paso del proceso de colaboración. La tarea de este grupo era trazar una estrategia viable para crear conciencia entre los gobernantes sobre las alternativas de software y su interoperabilidad y allanar el camino para la instrumentación de programas de código abierto. Para este trabajo, los participantes se valieron de los siguientes recursos técnicos: intercambio de **mensajes de correo electrónico, conferencias vía Internet** (audio y video) y la **plataforma de colaboración**. El documento final en el que se describió la estrategia se creó con la ayuda de **herramientas de edición colectiva de documentos**.

A raíz de que el grupo comprendía miembros del movimiento a favor del código abierto y representantes de las principales empresas productoras de software, surgieron conflictos que el moderador del eLAC no pudo resolver. Debido a los intereses opuestos de los integrantes del grupo –elegidos intencionalmente–, se trataba de un acontecimiento previsto, si no esperado. Por este motivo, se solicitó a un **mediador** experimentado que ayudara al grupo a lograr un consenso.

Los objetivos en esta etapa eran evitar que los oponentes se ofendieran unos a otros y orientar nuevamente el debate al plano de los hechos e intereses, una tarea complicada debido a que algunos de los adversarios ya se habían conocido en debates o negociaciones políticas anteriores. El mediador logró por lo menos continuar con las negociaciones y comprometer a los participantes con el objetivo general de elaborar un documento consensual.

El documento no consistió en una recomendación total de utilizar el software de código abierto, sino que se identificaron áreas en las que existían pruebas de que estos programas eran por lo menos una alternativa a las ofertas comerciales y otras en las que no podían competir en la actualidad. La estrategia de instrumentación se fundó en un catálogo detallado de criterios para orientar a los gobiernos en la elección entre varias opciones.

⁵⁶ Véase el Anexo III.

Debido a que el principal objetivo del grupo de trabajo era elaborar un **documento consensual**, el cuarto paso del proceso de colaboración (instrumentación) no pudo realizarse como tal. No obstante, el producto final, un documento con recomendaciones regionales, sirvió como pauta de instrumentación a todos los gobiernos de la región, dado que también abordaba problemas subregionales o nacionales específicos.

En el quinto paso, se pidió a todos los participantes del discurso en línea (paso 1) que realizaran comentarios sobre el documento elaborado por el grupo principal, respondiendo a las **preguntas abiertas estandarizadas de una encuesta en línea**. Con la ayuda de estos datos estructurados se podía aumentar el grado de aceptación de la estrategia propuesta.

2. Caso hipotético de un modelo de colaboración en etapas y de flujo de actividades secuencial, basado en el método hipotético, la técnica Delphi y el análisis de interacción

2.1. Aplicación de técnicas para afrontar la incertidumbre

En comparación con otras áreas de la formulación de políticas, la aplicación de una amplia gama de métodos para **comprender las fuerzas subyacentes** que pueden influir en la toma de decisiones en materia de políticas es de particular importancia para el desarrollo de las sociedades de la información de América Latina y el Caribe. Debido al ritmo del progreso tecnológico, la naturaleza exógena de su dinámica y el bajo grado de comprensión del paradigma (¿existe un camino óptimo hacia la sociedad de la información?) es necesario **realizar un ejercicio que prevea el futuro y disminuya la incertidumbre para facilitar el trazado de políticas** en este campo. Otros factores de incertidumbre son los cambios cualitativos que ocurren en esta transformación social a raíz de las TIC.⁵⁷ En estas circunstancias, la mejor manera de crear inteligencia para una toma de decisiones informada sería utilizar el conocimiento de los expertos en forma sistemática.

En consecuencia, se debería aplicar una combinación de métodos e instrumentos que ofrezcan más respaldo a los procesos de creación de conocimiento y toma de decisiones de los responsables de formular políticas, en el marco de los grupos de trabajo del eLAC2007. Este enfoque debería **obtener, analizar y sintetizar** aún más **la inteligencia** respecto de los probables acontecimientos e influencias de elementos impulsores clave en ciertas áreas fundamentales del desarrollo de la sociedad de la información y sus repercusiones normativas. Debería combinar instrumentos de análisis prospectivo ya establecidos, entre ellos los marcos hipotéticos, los análisis de interacción o las encuestas de opinión de expertos en formato Delphi.⁵⁸ Según los objetivos y resultados deseados del grupo de trabajo específico, el enfoque elegido debería ofrecer un sistema adecuado de respaldo de las decisiones a los responsables de las políticas dentro del grupo, basado en los datos y la información proporcionada directamente por dichos responsables y los colaboradores expertos.

La aplicación de un enfoque como el descrito en el marco de un grupo de trabajo supondría la integración de dicho enfoque dentro del modelo general de flujo de actividades secuencial del proceso de colaboración. Como se describe en la sección 4, un modelo de flujo de actividades clásico comprende cinco pasos que siguen un proceso lógico desde la recolección de datos a la evaluación de los resultados. Las consultas a los expertos y los ejercicios de análisis que hacen hincapié en aumentar el conocimiento, como los marcos hipotéticos y las encuestas, pueden ser el punto de partida de este proceso, seguido por el análisis de los elementos

⁵⁷ Véase la sección 4.3.3, análisis de interacción para determinar elementos impulsores clave.

⁵⁸ Véase la sección 4.3.

impulsores clave y la elaboración de mapas de interacción para comprender las interrelaciones entre las variables del conocimiento adquirido.

En este sentido, el enfoque “*La Prospective*” constituye un modelo de flujo de actividades probado, que demuestra la forma en que los pasos para el análisis de la evolución de un sistema (entre ellos los mapas de interacción) y los métodos prospectivos para afrontar la incertidumbre (por ejemplo las encuestas Delphi) se pueden combinar en un modelo de flujo de actividades secuencial dentro de un enfoque general.⁵⁹ “*La Prospective*” es el enfoque subyacente para el segundo caso hipotético.

2.2. Caso hipotético: Grupo de trabajo del eLAC2007 sobre industrias creativas

El **Grupo de trabajo del eLAC2007 sobre industrias creativas** se estableció en abril de 2006 con el mandato político de “investigar el desarrollo y las dificultades de las industrias creativas y de creación de contenido, formando mecanismos de cooperación regional y buscando soluciones a los problemas comunes, entre ellos la financiación de una economía de bienes intangibles, la distribución de bienes y servicios culturales y la comunicación en la región, y mejorando la capacidad de producción local de contenido que respete la diversidad y la identidad culturales” en un plazo de 18 meses.

En consecuencia, el propósito del grupo era **acumular conocimiento regional y de expertos** sobre los elementos impulsores clave y las repercusiones económicas y culturales de las industrias creativas y culturales en la región y, en particular, definir los problemas, desafíos y oportunidades comunes en relación con la creciente importancia e influencia de las TIC en el sector. También tenía el objetivo de **llegar a un acuerdo entre los gobiernos de la región** respecto de esos problemas comunes y formular recomendaciones para elaborar políticas públicas que orientaran a los gobiernos en la toma de medidas combinadas en el ámbito nacional, regional y mundial. El grupo consideró también como posible resultado de este acuerdo la **creación de un mecanismo regional permanente para la cooperación** en esta materia. Otro de los resultados deseados del grupo era la creación de una **base de conocimiento común y permanente** basada en indicadores estandarizados de todos los países de la región.

El grupo basó su trabajo en un estudio realizado por la CEPAL en diciembre de 2005, en el que se analizaron la situación actual y los desafíos (sobre todo relacionados con las TIC) que enfrentan las industrias creativas y culturales de Argentina, Brasil, Colombia y Chile.

Para facilitar y respaldar técnicamente la labor del grupo de trabajo, la CEPAL estableció un **sitio web/espacio de colaboración virtual** básico e invitó a los participantes a responder a una encuesta para definir los temas prioritarios de debate y los resultados deseados del grupo de trabajo.⁶⁰ En una segunda etapa de la encuesta, se pidió a los participantes que nombraran a expertos importantes para colaborar con el grupo de trabajo en sus actividades más amplias. En el espacio de colaboración se ofreció a los participantes una bibliografía de la literatura pertinente y enlaces a estudios, investigaciones o datos relevantes sobre el tema. En esta etapa preparatoria y durante todo el proceso, los miembros del grupo de trabajo tuvieron la posibilidad de realizar aportes en el espacio de colaboración, no solo participando en las encuestas o debates sino también mediante la publicación de documentos, comentarios y enlaces, creando de ese modo una base de conocimiento común en una plataforma compartida.

⁵⁹ Véase el Anexo IV: El enfoque *La Prospective*.

⁶⁰ Los participantes invitados eran los expertos ministeriales previamente nombrados y designados mediante las consultas del GRULAC.

El Grupo de trabajo sobre industrias creativas comenzó sus actividades oficiales en abril de 2006 durante la **reunión inicial** de los grupos de trabajo del eLAC, organizada en el ámbito del Foro Ministerial Unión Europea / América Latina y el Caribe, celebrado en Lisboa, Portugal, y auspiciado por la Comisión Europea en el marco del programa @LIS. En esta reunión, el coordinador del grupo presentó los resultados de la encuesta en línea y de un debate virtual realizado con el grupo constituyente sobre la base de los resultados de la encuesta. A continuación planteó la opinión general del grupo respecto de los temas prioritarios para el debate y los resultados deseados y una agenda oficial del grupo de trabajo (que incluía un marco temporal y las responsabilidades), que sería presentada al grupo para su aprobación al finalizar la reunión.

Como primera medida, el grupo acordó **convocar a un grupo de expertos regionales e internacionales para realizar un ejercicio Delphi** para el sector de las industrias creativas en América Latina, con el fin de respaldar al grupo en sus tareas de recolección y análisis de datos (véase la figura 3, pasos 2 y 3).

Este grupo de expertos estaba integrado por 23 especialistas célebres de países de América Latina y la Unión Europea.⁶¹ La mayoría provenía del sector académico.⁶² Sobre la base del análisis conjunto del estudio de la CEPAL, el equipo reunió algunas opiniones consensuales sobre los acontecimientos futuros en el sector de las industrias culturales en América Latina y el Caribe.

El propósito del ejercicio era ofrecer a los responsables de formular políticas un análisis profundo de las eventuales tendencias futuras y las posibilidades de desarrollo en el sector de las industrias culturales en la región, de las fuerzas, debilidades, oportunidades y riesgos de determinadas medidas normativas y de la dinámica de las fuerzas subyacentes (como el efecto de las TIC) bajo la influencia de elementos impulsores, tendencias y desafíos.⁶³ Los resultados del análisis Delphi fueron el primer paso para proporcionar a los responsables de políticas la información y los instrumentos necesarios para el establecimiento de políticas o mecanismos de cooperación regionales en este sector. Al ofrecer también análisis nacionales hechos a medida para los países más grandes o bloques de la región, el estudio Delphi brindó información útil para los debates intergubernamentales sobre el trazado de estrategias para las industrias creativas y culturales y las políticas nacionales de carácter normativo y de comercio internacional relacionadas con estas.⁶⁴

Siguiendo el enfoque de “*La Prospective*”, que combina las consultas a expertos con estudios de interacción, las opiniones colectivas de los expertos se combinaron con un ejercicio de matriz *booleana* para estudiar los efectos y las interrelaciones entre los principales elementos

⁶¹ De acuerdo con un aspecto central de la promoción del eLAC por medio del Programa @LIS de la Comisión Europea: alimentar el diálogo entre América Latina y el Caribe y la Unión Europea sobre estos temas.

⁶² La transferencia de conocimiento de los miembros europeos del equipo aseguró la posibilidad de comparación mínima con los estudios Delphi realizados en la Unión Europea.

⁶³ Los elementos impulsores son factores que estimulan determinadas trayectorias de progreso mientras que los desafíos representan obstáculos que deben superarse para avanzar en cierta dirección y las tendencias afectan el desarrollo sin importar cuál sea la opción estratégica. A raíz de que el progreso tecnológico es sobre todo un factor exógeno para América Latina y el Caribe, se debe prestar mucha atención al desarrollo futuro de las tendencias en este sector, debido a que con frecuencia tienen repercusiones directas sobre las políticas tecnológicas vigentes en la región.

⁶⁴ La heterogeneidad entre Brasil y Centroamérica no solo es decisiva a raíz de las diferentes capacidades y potencial para la producción y absorción de tecnología, sino también por las diferentes condiciones y potenciales socioeconómicos de fondo. Además, debido a la falta de una fuerza regional para la instrumentación de políticas en América Latina y el Caribe, la consideración de los niveles nacionales puede ser útil para los debates y la toma de decisiones sobre políticas nacionales.

impulsores de cada área (distintos grados de aplicación de derechos de propiedad intelectual, piedras angulares de las industrias creativas y otros). Este ejercicio permitió la determinación de importantes relaciones explícitas y ocultas entre los elementos que impulsan el desarrollo de las industrias culturales. Los resultados de este complejo análisis de interacción se presentaron en un mapa conceptual (véase la figura 3, paso 2: Análisis de datos).

En forma paralela a la consulta a los expertos, el grupo de trabajo sobre industrias creativas inició sus actividades principales con un discurso en línea entre sus integrantes para establecer no solo los intereses comunes, las oportunidades y riesgos planteados por los efectos de las TIC, sino también el desarrollo general de las industrias creativas en sus respectivos países.

El discurso comenzó con una serie de encuestas y sesiones de lluvia de ideas (véase la figura 4, paso 1), seguida de un ejercicio de asignación de prioridades y votación para reducir los temas tratados a un número manejable (véase la figura 3, paso 2). Luego se realizó un debate en línea más profundo acerca de estos temas prioritarios y sobre la base de los resultados, el equipo del eLAC determinó cuatro temas prioritarios principales (manejo nacional de las reglas de acuerdos de libre comercio/Organización Mundial de Comercio, aplicación de derechos de propiedad intelectual, posibles modelos empresariales futuros y organización/evolución industrial). Dos de ellos suscitaban opiniones convergentes y los otros dos opiniones divergentes dentro del grupo. Una vez más se realizó una sesión de lluvia de ideas para debatir más sobre los pro y contra de los argumentos expuestos y se votó nuevamente sobre los resultados, que se presentaron mediante un mapa conceptual (véase la figura 3, paso 3).

Antes de pasar a la fase siguiente de la colaboración, el grupo de trabajo revisó los resultados preliminares alcanzados hasta ese momento y decidió en una videoconferencia que era necesario realizar algunas modificaciones al plan del proyecto común. Durante la conferencia vía Internet se discutieron la lista de actividades y pasos subsiguientes una vez más y se introdujeron modificaciones en el tablero del espacio de colaboración común (véase la figura 3, paso 4).

En una segunda fase, el grupo de trabajo designó a un grupo de editores para comenzar a redactar un documento sobre recomendaciones en materia de políticas para la región. El grupo colaboró utilizando un instrumento de edición colectiva de documentos, integrado dentro del espacio de colaboración. El primer borrador de este documento incluía recomendaciones sobre una definición o concepto general de las industrias culturales y creativas, la estandarización de los indicadores de impacto económico en el plano nacional, temas relativos a la aplicación de derechos de propiedad intelectual y acuerdos de libre comercio y recomendaciones específicas sobre actividades y colaboración regionales para respaldar y promover una industria latinoamericana para los bienes culturales y las industrias creativas. Las distintas secciones del documento se sometieron a un debate en línea del grupo de trabajo. Después de revisar los comentarios, el grupo editor redactó una segunda versión del documento para incorporar las recomendaciones y opiniones específicas de algunos integrantes, que luego fue aceptada por todo el grupo (véase la figura 3, paso 3).

En una tercera fase, se organizó un taller en tiempo real en el que el grupo de trabajo se reunió con el grupo de expertos. Durante el taller, los expertos presentaron su estudio de interacción de los elementos impulsores clave, planteando diferentes hipótesis en un mapa conceptual y un conjunto provisional de recomendaciones que se discutieron con los responsables de formular políticas, que a su vez presentaron y explicaron las conclusiones y recomendaciones preliminares aprobadas.

El taller permitió a los expertos comparar sus percepciones con las realidades en cada uno de los países de la región y adaptar o asignar prioridad a algunos de los argumentos desarrollados. También permitió a los responsables de formular políticas conocer eventuales marcos hipotéticos futuros creados por los expertos y comentarlos. El elemento más significativo consistió en que al

discutir y comprender los móviles con el grupo de expertos, los responsables de elaborar políticas del sector comenzaron a adaptar su estilo de análisis y pensamiento a una visión a más largo plazo del trazado de políticas.

Los expertos incorporaron los resultados de sus debates con los responsables de formular políticas a su análisis final. Los resultados de la consulta a los expertos se presentaron después de 12 meses en forma de una detallada lista de recomendaciones de políticas públicas, en la que se hacía hincapié en las dificultades para la región, teniendo en cuenta las diferencias entre los países que la integran.

En la última fase del proyecto el grupo de trabajo analizó las recomendaciones presentadas por el grupo de expertos. Un equipo central categorizó los argumentos a favor y en contra de las recomendaciones elaboradas por el grupo de trabajo y se utilizaron instrumentos de votación para asignar prioridad a las ideas divergentes y convergentes. Una vez más se solicitó al equipo editor que agregara al documento los comentarios relativos a la prioridad y éste se valió nuevamente de un instrumento de edición colectiva para este fin. La nueva versión del documento fue revisada otra vez por todo el grupo de trabajo y se llegó a un acuerdo sobre la versión final.

A raíz de que no todos los representantes de los países estuvieron de acuerdo con algunas recomendaciones, mientras que otros sintieron que era importante mencionar esos temas, el documento acordado incluía recomendaciones conjuntas y algunas ideas o posiciones independientes puestas a consideración de los responsables de elaborar las políticas (véase la figura 3, paso 5).

Anexos

Anexo I: Posibles instrumentos para el coordinador

Directrices para los coordinadores de grupos de trabajo dispersos.

Autor: Groupmind Express www.groupmindexpress.com

Preguntas específicas para ayudarlo a preparar su proyecto de colaboración:

1. ¿Se trata de una **reunión** o de un **proyecto** actual?
2. Establezca claramente **el problema o la oportunidad** que se procura abordar.
3. ¿Cuál es el resultado deseado de esta reunión o proyecto?
 - a. Decidir entre varias alternativas
 - b. Alinearse con un grupo mayor respecto de asuntos clave
 - c. Establecer claramente los pasos siguientes, responsabilidades y plazos
 - d. Hablar sobre un tema difícil
 - e. Saber de las distintas cosas que estamos realizando
 - f. Dirigir un cambio inminente
 - g. Formalizar un acuerdo sobre el camino que ha de seguirse
 - h. Involucrar a un grupo externo (socios, clientes, patrocinadores)
4. ¿Cuál es el **proceso** deseado para realizar esta reunión o proyecto?
 - a. Recoger datos e información de diversos grupos de actores
 - b. Establecer y concentrarse en un conjunto de prioridades acordadas
 - c. Crear un proyecto y traducirlo en un conjunto de tareas claras
 - d. Presentar información nueva a un grupo y que éste la asimile
 - e. Tomar una decisión sobre la base de varias hipótesis divergentes
 - f. Decidir qué NO hacer
 - g. Trabajar juntos para encontrar una solución creativa a un problema
 - h. Reunir datos sobre el progreso realizado y sugerir temas para abordar
5. ¿Cuántas **personas** deberían participar? ¿De qué grupos?
 - a. Departamentos directamente afectados
 - b. Personal directivo superior entre los patrocinadores
 - c. Otras organizaciones o unidades empresariales interesadas
 - d. Miembros de los distintos segmentos de la cadena de valor
 - e. Clientes
6. ¿Cuál es el **marco temporal**?
 - a. 1 sesión
 - b. Varios días
 - c. 1 semana
 - d. 3 semanas
 - e. Varias reuniones discrecionales
 - f. Continuo
7. ¿Qué **tareas** supondrá el proceso?
 - a. Reunión grande con presentaciones
 - b. Planificación grupal
 - c. Establecimiento de prácticas comunes
 - d. Asignación y supervisión de tareas del proyecto
 - e. Análisis de problemas y asuntos mediante aplicación de criterios
 - f. Difusión de documentos
 - g. Definición de problemas clave y soluciones viables
 - h. Creación de espacios específicos para subgrupos
 - i. Vinculación de un conjunto de iniciativas/temas de alto nivel con trabajo más detallado
 - j. Publicación de información periódica por varios equipos separados

8. ¿Cómo se **publicarán** los **resultados** de esta reunión o proyecto para difundirlos a un público más amplio?
 - a. Comunicación resumida
 - b. Informe oficial
 - c. Actualizaciones permanentes
 - d. Uno de un conjunto de hitos vinculados
 - e. Programas:
 - i. Capacitación
 - ii. Iniciativas
 - iii. Métrica
 - f. Recolección continua de datos de un grupo grande
 - g. Trabajo continuo en partes de tareas por uno o más grupos pequeños
 - h. Sesiones similares repetidas con otros actores

Para una reunión:

1. ¿Qué deberíamos cubrir en la reunión en sí?
2. ¿A quién debemos consultar?
3. ¿Cuáles son los temas más urgentes que se deben tratar?
4. ¿Qué datos deberíamos reunir con antelación para ayudar a establecer el contexto?
 - a. Lista de asuntos
 - b. Posibles soluciones
 - c. Calificaciones grupales de:
 - i. Satisfacción
 - ii. Confianza en una determinada dirección
 - iii. Discrepancia entre lo que se debe hacer y lo que realmente se hace
 - iv. Clima organizacional
 - v. Mejora de la calidad o eficiencia
5. ¿Qué datos deberían compartirse con todos previamente?
6. ¿Cómo se procesarán las reacciones o respuestas a las presentaciones?
7. ¿Se deberán formar subgrupos?
 - a. ¿Cómo se presentarán informes sobre su trabajo?
 - b. ¿Cómo se determinarán las relaciones de dependencia respecto de otros grupos?
 - c. ¿Pueden otras personas hacer comentarios a sus recomendaciones?
8. ¿El grupo de trabajo se ocupa de más de un tema?
9. ¿Se tomarán en consideración diversas hipótesis?
10. ¿Cómo clasificaremos la información proporcionada por los grupos en temas o secciones?
 - a. ¿Quién debería participar en cada sección?
11. ¿Debería instrumentarse un formato lúdico para alentar la participación y diversidad del material?

Para un proyecto:

1. ¿Quién establece el propósito general y los objetivos?
2. ¿Existen varios objetivos de igual importancia?
3. ¿Deben los miembros del equipo agregar o criticar estos objetivos?
4. ¿Existe un diagrama de causa y efecto o de flujo de actividades que debería ser comprendido plenamente por todo el equipo relativo al propósito del proyecto?
5. ¿Hay un equipo asignado a cada objetivo de alto nivel?
6. ¿Hay una lista de tareas o metas clave relativas a cada objetivo de alto nivel?
7. ¿Se asignaron productos a cada segmento lógico de este proyecto?
8. ¿Se asignaron responsables apropiados a cada objetivo o tarea?

9. ¿Se debe indicar a qué objetivo mayor respaldan las tareas secundarias?
10. ¿Se asignaron plazos y cargos relativos a cada tarea según sea necesario?
11. ¿Hay una manera de mantener a todos los miembros informados sobre el estado de:
 - a. Objetivos principales
 - b. Tareas individuales dentro de los subgrupos
 - c. Cambios de situación importantes
 - d. Proximidad del vencimiento de plazos
 - e. Dificultades serias
12. ¿Pueden los miembros del grupo realizar una lluvia de ideas y asignar prioridades respecto de dificultades y soluciones?
13. ¿Hay una manera de considerar un conjunto de aspectos desde perspectivas diversas?
14. ¿Pueden los miembros registrar temas y debates vinculados con objetivos individuales?
15. ¿Pueden los miembros ver con facilidad los nuevos materiales que se agregaron a su espacio de trabajo?
16. ¿Incluyen los objetivos clave un conjunto de indicadores de objetivos y desempeño real?
17. ¿Se deben comparar los objetivos o mediciones con un modelo? (*Balanced ScoreCard*)
18. ¿Pueden incluirse evaluaciones periódicas de las medidas en el proceso de supervisión?

Posibles modos de análisis:

1. Elaborar y asignar prioridades a un conjunto de temas
2. Plantear ventajas y desventajas
3. Extraer temas o grupos afines de los datos
4. Definir un conjunto de criterios de decisión
5. Analizar asuntos o temas claves mediante varios criterios
6. Llegar a una causa principal
7. Comprender y aplicar varios factores de riesgo
8. Crear varias respuestas hipotéticas
9. Evaluar la competencia o confianza mediante varias escalas.

¿Cuáles son sus modos?

- (*¿Qué tipo de proceso de decisión puede ser adecuado?*)
- (*¿Cómo quiere que su público compare o califique las alternativas que usted genera?*)
- (*¿Cómo reaccionará el público a sus resultados?*)
- (*¿Ya ha preparado los pasos de seguimiento?*)

Anexo II: Introducción a la redacción del cuestionario de una encuesta

Preguntas específicas para ayudar al coordinador a preparar el cuestionario de una encuesta:

1. Alcanzar el objetivo: el coordinador debe asegurarse de que los objetivos de una encuesta se traduzcan plenamente en una serie de preguntas que, en la medida de lo posible, obtendrán los datos necesarios.
2. Elabore cuestionarios breves. Cuanto más cortos mejor.
3. Las preguntas formuladas deben ser importantes para los encuestados y pertinentes a su marco de referencia.
4. Planifique el análisis estadístico durante la etapa de concepción del proyecto. Si no puede especificar la manera en que pretende analizar una pregunta o utilizar la información obtenida con ella, no la incluya en la encuesta.
5. La transición entre las preguntas debe ser gradual. La agrupación de preguntas similares hará que el cuestionario sea más fácil de responder. Los cuestionarios que saltan de un tema a otro sin relación parecen desarticulados y probablemente no producirán altos índices de respuesta.
6. Ofrezca un punto intermedio en la escala de respuestas. En principio es posible obligar a los participantes a tomar una decisión ofreciéndoles respuestas extremas, pero la fuerza de expresión de dicha decisión forzada se verá afectada. Si alguien realmente quiere decir “parcialmente” o “ninguna”, seleccionará la alternativa que más se aproxime a este aspecto. Cuanto más vaga sea la pregunta, más casual será la respuesta. La etapa intermedia faltante se desarrolla computando el valor promedio.
7. Evite cambiar la “polaridad” de las preguntas dentro de un cuestionario. Si se reconoce que las respuestas positivas están en el lado izquierdo de la columna no se leerá nuevamente el título de dicha columna.
8. Las personas generalmente miran las primeras preguntas antes de decidir si responder o no el cuestionario. Comience con algunos ítems interesantes e inofensivos. Si los primeros ítems son demasiado amenazadores o "aburridos" hay pocas probabilidades de que la persona responda el cuestionario.
9. Las preguntas deben ser claras y estar redactadas en un lenguaje adecuado a la manera de pensar/hablar de los encuestados.
10. De ser posible, redacte sus preguntas empíricamente y evite el uso de adjetivos innecesarios. Los adjetivos cuantificadores (por ejemplo “más”, “menos”, “mayoría”) significan distintas cosas para distintas personas. Por ejemplo, al formular una pregunta sobre la frecuencia, es mejor cuantificar las alternativas (“por lo menos una vez por día”, “2-6 veces por semana”, “una vez por semana”, “una vez por mes”, “nunca”, entre otras) que dejarlas abiertas a interpretación (“con mucha frecuencia”, “con frecuencia”, “a veces”, “raramente”, “nunca”, y otras).
11. Una buena pregunta pide solo un dato. Las preguntas como “¿qué piensa del color y el sabor del producto?” rara vez producen datos acertados.
12. Una buena pregunta no provoca ambigüedad en el encuestado y debería tener solo una respuesta correcta o apropiada. En términos generales, una pregunta debería tener solo una manera de interpretarse.

13. Formular una pregunta que no contemple todas las respuestas posibles puede confundir y frustrar al encuestado. Una pregunta con formato cerrado debe ofrecer alternativas que no solo cubran toda la gama de respuestas sino que también se distribuyan de igual forma en toda la escala. Todas las respuestas deberían ser igualmente probables.
14. Si existe la posibilidad de que el encuestado no sepa la respuesta a su pregunta incluya una categoría de respuesta “no sabe”.
15. De ser posible, se debe ofrecer un espacio para permitir el registro de comentarios de los encuestados sobre tema(s) que no fueron cubiertos por el cuestionario. Con esto se logra que los encuestados sientan que valorizamos sus opiniones y estamos interesados en ellas, mientras que por otra parte puede ser beneficioso para el estudio al revelar aspectos del tema o temas que no fueron cubiertos adecuadamente por el cuestionario.
16. Cuando una pregunta no produce respuestas diversas surge una gran incertidumbre respecto de por qué fue formulada y qué se aprendió de la información. Si una pregunta no produce variabilidad en las respuestas no será posible realizar análisis estadísticos sobre ese ítem.
17. Las áreas temáticas delicadas se deben estudiar mediante preguntas apropiadas o inclusive indirectas.
18. La redacción de una pregunta es extremadamente importante porque las encuestas deben procurar la objetividad. En consecuencia se debe prestar atención a no conducir al encuestado a dar la respuesta que nos gustaría recibir.
19. La realización de cuestionarios piloto es sin duda una buena práctica para poner a prueba la longitud, claridad y sentido común general del cuestionario. Como mínimo, los coordinadores deben verificar la factibilidad de un cuestionario mediante una prueba interna, es decir, entrevistas piloto a colegas u otros no involucrados en la investigación.

Anexo III: El proceso DEMOS

DEMOS significa *Delphi Mediation Online System* (sistema en línea de mediación con la técnica Delphi) y combina tres métodos de investigación social probados, a saber la técnica de realización de encuestas, el enfoque Delphi y el método de mediación. El método de encuesta clásico supone la realización de encuestas de opinión representativas y contribuye a la formación de opinión pública a gran escala al encuestar virtualmente a toda la población. Esta técnica permite supervisar el proceso de formación de opinión para llegar a decisiones aceptadas colectivamente. Mientras que el grado de interacción de las encuestas estandarizadas es bastante limitado, los sondeos Delphi funcionan con un mayor grado de retroalimentación interactiva y pueden utilizarse específicamente para aprovechar el conocimiento de los expertos en forma sistemática. El método consiste en generar consenso entre varios expertos en determinada materia mediante la retroalimentación colectiva. Los participantes proporcionan los datos en forma rigurosamente anónima y estadística para evitar la influencia personal directa entre unos y otros. El proceso Delphi supone dos o más rondas de entrevistas y retroalimentación. Después de cada ronda se pide a los expertos que reconsideren sus respuestas originales a la luz de la “opinión grupal” agregada estadísticamente que surgió de la ronda anterior, hasta llegar a un grado de convergencia o consenso (estadístico) satisfactorio.

Mientras que la encuesta y el enfoque Delphi son métodos cuantitativos, la mediación es un método cualitativo utilizado para revelar problemas y resolver conflictos. El fundamento básico de la mediación es que el consenso no es una cifra estadística sino un acuerdo negociado. La mediación es un proceso grupal, presidido por un mediador imparcial, que con frecuencia requiere varios ciclos de debate abierto.

Los tres métodos se aplicarán e integrarán en el “proceso DEMOS”, que siempre supone un tema principal que ha de debatirse colectivamente dentro de un plazo determinado bajo la dirección de moderadores en línea. Limitar el debate a no más de un tema es una decisión conceptual, que deriva del objetivo general de respaldar discursos deliberativos y evitar que pierdan su dirección. De ser necesario, se pueden conducir varios procesos simultáneamente, cada uno de ellos dividido en temas secundarios en el curso del debate. La concentración en un solo tema principal requiere la selección cuidadosa de los asuntos que se discutirán sobre la base de criterios generales de popularidad, complejidad, controversia y persistencia, entre otros.

El proceso DEMOS ofrece respaldo a las tres fases de los discursos en línea: ampliación, profundización y consolidación. En forma ideal, el proceso de debate estructurado debería conducir al consenso. En la práctica, los participantes pueden continuar en desacuerdo, pero las razones de éste deberán ser claras y comprensibles.

En la fase de ampliación, se inicia el debate y se ofrece información sobre el tema, para luego recoger diferentes puntos de vista, intereses, posiciones e ideas de los diversos actores de la mayor cantidad de fuentes posible. Los moderadores comienzan a reunir y estructurar los aportes y a mostrar las relaciones entre ellos. El resultado de esta fase es un bosquejo y resumen del debate hasta ese momento. El principal propósito de la segunda fase es abordar los temas seleccionados con mayor profundidad. En consecuencia, se pueden crear varios subforos temáticos. Los moderadores ayudan a los participantes a dividirse en subgrupos, realizar encuestas en línea y colaborar en la formulación de declaraciones de posición conjuntas. En la tercera fase se deberán consolidar los resultados de los subgrupos en un documento que resuma e ilustre los principales puntos del debate.

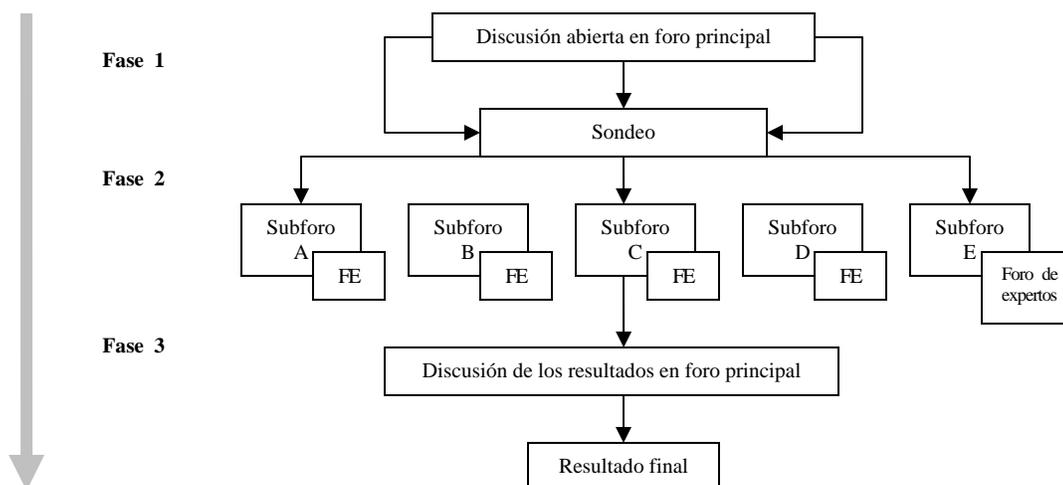
RECUADRO 3 LA TÉCNICA DELPHI

La técnica Delphi fue creada a comienzos de la década de 1950 en Estados Unidos por la RAND Corporation con el objetivo de predecir los acontecimientos futuros. Existen numerosas versiones y definiciones del procedimiento Delphi y muchas formas de aplicarlo. Linston y Turoff lo definen en forma general como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. El procedimiento Delphi convencional se caracteriza por lo siguiente:

- Realización de preguntas a expertos seleccionados mediante un cuestionario estandarizado.
- Cierta grado de anonimato de las respuestas individuales de los expertos para evitar la influencia y el control personal y efectos relativos a la dinámica de grupo.
- Cierta tipo de retroalimentación estadística (por ejemplo medias y cuartiles) calculados sobre la base de las respuestas individuales para representar el aporte de todo el “grupo” de expertos.
- Repetición del cuestionario para que los expertos vuelvan a reflexionar bajo la influencia del juicio del “grupo” (sintético) como un todo (generalmente 2-3 rondas Delphi).
- Finalización del cuestionario en caso de una gran convergencia de las estimaciones individuales (“opinión grupal” sintética).

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 4 EL PROCESO DEMOS



Fuente: Elaboración propia.

Fase 1:

Propósito:

El propósito de la primera fase es iniciar y promover el debate, generar diferentes puntos de vista, recoger una gran variedad de opiniones y declaraciones y por último definir los temas secundarios más importantes relativos a la materia en general. La fase concluye con un sondeo para preparar la fase 2 y la división del foro principal en diferentes subforos temáticos dedicados a los temas más trascendentes.

Moderadores:

Los moderadores deben analizar y agrupar los aportes realizados en textos libres para determinar los temas en los que la mayoría de los participantes está más interesada y resumir el debate durante el curso de la primera fase, mediante un procedimiento específico. Estos resúmenes contienen partes relativas al contenido y al progreso en las que se resaltan y perfilan las líneas de conflicto según el método de mediación. El resultado final de la primera fase es un conjunto de temas secundarios propuestos que pueden discutirse más intensamente en foros de debate separados en la fase siguiente. A raíz de que este procedimiento depende de interpretaciones de los aportes individuales y de todo el debate, el resultado puede no representar exactamente las preferencias de los participantes. En este punto se recurre a las encuestas para evaluar si los subforos propuestos cubren las necesidades de la comunidad y, de ser necesario, generar ideas sobre cómo revisar la lista de temas secundarios.

Fase 2:**Propósito:**

En la segunda fase se realiza un número limitado de subforos de acuerdo con los resultados del sondeo. En esta fase se deben discutir intensamente los temas elegidos en grupos de discusión más pequeños y establecer estrategias y soluciones viables.

Moderadores:

En esta fase se pueden discutir en profundidad aspectos específicos en grupos más pequeños, mientras que el foro principal continúa convocando a los participantes que quieren discutir el tema en forma más general. Una vez más, los moderadores deberán resumir el debate en curso en forma regular y, a su vez, intentar desenredar y manejar los conflictos que puedan surgir. Aquí es donde se recurre a la mediación para aclarar cómo y en qué medida las personas están de acuerdo o en desacuerdo y, al mismo tiempo, reducir la brecha entre las posiciones divergentes por medio de las deliberaciones. El resultado de la segunda fase debería ser un acuerdo (consenso) o un disentimiento racional. De ser necesario y apropiado, el proceso de formación de opinión se puede enriquecer y complementar con el conocimiento de los expertos en la materia, por la vía de encuestas Delphi entre un conjunto predefinido de expertos en la materia de que se trate. Los estudios de este tipo pueden aplicarse en la manera tradicional para reducir la incertidumbre respecto de acontecimientos futuros o evaluar ciertas posiciones de la comunidad desde el punto de vista de un experto, entre otras cosas. Como inclusive los expertos no tienen siempre la misma opinión, la técnica Delphi brinda a los participantes una visión resumida de su grado de convergencia respecto de temas específicos. De otro modo, también se podrían utilizar sondeos de respaldo de las decisiones como *nextmoderator* o *GroupSystems*. En este caso, los expertos deberían tener una capacitación previa. Por último, los moderadores concluirán esta fase con un resumen de lo que se ha debatido hasta ahora, y una vez más realizarán una encuesta para pedir la aprobación de los participantes.

Fase 3:**Propósito:**

En la tercera fase se vuelve a reunir a los subforos en el foro principal mediante la transferencia de los resúmenes y resultados de las encuestas correspondientes. Los participantes tienen la posibilidad de ver cada tema secundario específico como parte del tema principal y de ahí se desprende el cuadro general. A continuación tienen una última oportunidad para hacer comentarios sobre dicho tema y los resultados reunidos en todos los subforos. Se pedirá a la comunidad que clasifique los temas secundarios según su importancia respecto del tema principal

para el que se estableció el proceso DEMOS. El resultado final será un documento resumido en el que se incluirán los resultados de un debate dinámico y deliberativo y la importancia acordada a sus diversos aspectos a juicio de sus participantes.

Moderadores:

El objetivo de la fase 3 es iniciar debates individuales una vez más para obtener una perspectiva más amplia y establecer las interrelaciones entre los diversos aspectos. Los moderadores deben mantener un registro del debate y ayudar a los participantes con su evaluación final de los resultados. En cooperación con los usuarios, los moderadores elaborarán la documentación final del discurso, en la que detallarán los resultados, y la colocarán en el sitio web.

RECUADRO 4 EL MÉTODO DE MEDIACIÓN

La mediación es uno de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos que se concentran en la “participación informal”, es decir que no están regulados por la legislación. Algunas de las funciones del mediador consisten en equilibrar las diferencias y asimetrías de poder, analizar el tipo de conflicto y las formas de lograr soluciones adecuadas, preparar sugerencias sobre cómo proceder en colaboración con las partes involucradas, responder preguntas acerca del contenido, proporcionar información y datos faltantes y ofrecer opiniones de expertos para evitar conflictos innecesarios. La mediación, más que una técnica, es un proceso, que requiere que los participantes confíen en el mediador y en el proceso de mediación como procedimiento válido para resolver conflictos. Las siguientes son reglas importantes para los mediadores:

- Neutralidad
- Falta de intereses o autoridad propios en el proceso de toma de decisiones
- Equilibrio de poderes
- Confianza y respeto de las reglas
- Organización de los procedimientos en cooperación con las partes en conflicto
- Aclaración de contenidos
- Recolección de información y datos faltantes y opiniones de expertos

Fuente: Elaboración propia.

Anexo IV: El enfoque “*La Prospective*”

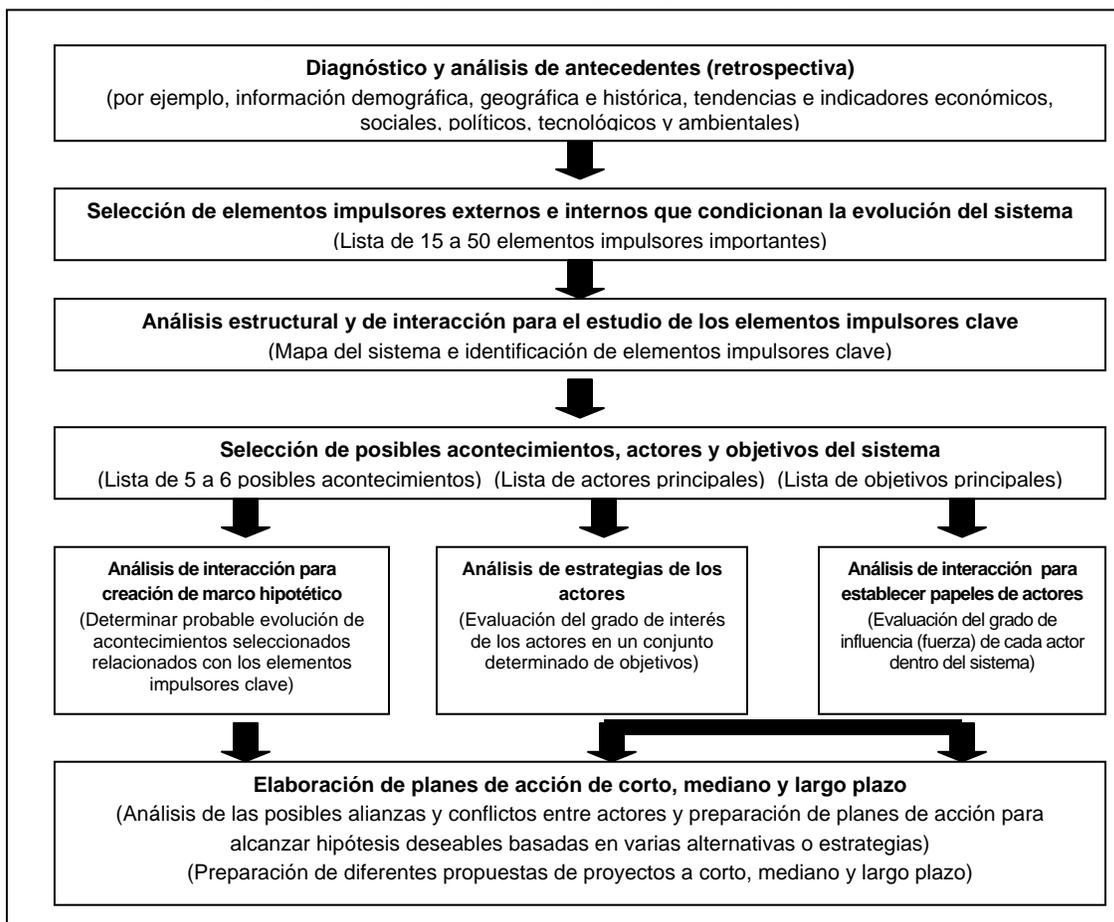
El enfoque “*La Prospective*”, creado a mediados de la década de 1970 por la Comisión de Energía Atómica (CEA) de Francia, recurrió al uso de mapas de interacción para representar el conocimiento subjetivo relacionado con el desarrollo futuro de la energía nuclear en forma sistémica. La metodología resultante era una combinación de métodos cuantitativos y valores subjetivos cualitativos que requiere un alto grado de dedicación de los expertos participantes. El enfoque original utilizado por la CEA combinaba una tecnología Delphi –que evaluaba las innovaciones tecnológicas y organizacionales (aproximadamente 1.600 expertos participantes)- y una sociedad y cultura Delphi -que evaluaba las tendencias (aproximadamente 1.800 participantes). Los resultados de los dos ejercicios se analizaban separadamente y se complementaban con un análisis integrado de los principales campos temáticos y elementos impulsores superpuestos. El contenido del cuestionario era realizado por un panel interdisciplinario para cada campo, la mayoría de cuyos miembros eran responsables de la formulación de políticas. Los expertos eran identificados en parte con un método de nominación recíproca, con el que se procuraba incluir grosso modo a un tercio de representantes del campo de la investigación social y tecnológica, la industria y usuarios/administración pública, respectivamente.

El objetivo principal de la combinación del análisis de interacción con el juicio colectivo de expertos es facilitar la identificación de importantes relaciones explícitas y ocultas entre las variables (elementos impulsores clave) de un sistema.^{65 66} El análisis de grandes sistemas requiere una evaluación de todas las conexiones posibles entre sus elementos. Visualizar la complejidad de las grandes redes y las interconexiones ocultas entre sus elementos es un proceso bastante complicado para la mente humana.

⁶⁵ Por ejemplo, el aumento del uso de las TIC tiene un efecto explícito (directo) sobre el teletrabajo pero no una influencia directa sobre las licencias de los trabajadores. En consecuencia, hay un camino oculto o indirecto por el que el aumento del uso de las TIC podría influir en ese aspecto.

⁶⁶ Véase: Ian Miles, *Handbook of Knowledge Society Foresight*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003, p. 53

**FIGURA 5:
PASOS Y MÉTODOS DEL PROCESO “LA PROSPECTIVE”**



Fuente: Elaboración propia.