



Herramienta de Mapeo Organizacional

GUÍA PARA LA FACILITACIÓN

Última actualización: septiembre 2022

Índice

Introducción	2
¿Quiénes participan?	2
Todo el equipo	2
¿Cuándo deberían participar integrantes del Consejo Directivo?	3
Una nota sobre grupos numerosos	3
Responsabilidades de la persona que facilita	4
¿Cuánto tiempo lleva la conducción de la OMT?	5
Cómo realizar el ejercicio	5
Versión 1: La encuesta se completa antes de la sesión	5
Antes de facilitar el ejercicio	5
Parte 1: Establecer el contexto	6
Ejemplo de un guión para la introducción de la sesión de OMT	7
Parte 2: Completar la encuesta y llegar a un consenso	8
Consejos para la facilitación del consenso para cada categoría	9
Parte 3: Ejercicio de priorización	11
Parte 4: Próximos pasos e identificación de recursos	13
Versión 2: La encuesta se completa durante la sesión	14
Sobre asegurar la inclusión de perspectivas diversas	15
Cómo preparar el informe	16
Cómo compartir los resultados	16
Consideraciones adicionales	17
Una nota sobre la sistematización previa de respuestas a la encuesta	17
Cómo adaptar la OMT a cada grupo	17
Cambios en la secuencia	18
Alguien que tome nota	18
Conflicto de intereses	18
Aspectos tecnológicos	18
Lista de decisiones a tomar con cada organización antes de comenzar	19

Introducción

La presente es una guía para la facilitación de la Herramienta de Mapeo Organizacional (OMT, por sus siglas en inglés), una encuesta facilitada y participativa de autodiagnóstico. La OMT ofrece la oportunidad para que una organización se considere en su totalidad y reflexione y construya sobre sus fortalezas al preguntar qué está funcionando bien y qué podría mejorar. Ayuda a identificar de manera colectiva las áreas prioritarias para fortalecer y los pasos a seguir para abordarlas, todo mediante una discusión amplia y participativa. No se pretende que la OMT sea una herramienta de planificación estratégica, sino un instrumento que proporcione insumos para un eventual plan de desarrollo institucional enfocado en la construcción de capacidades. La herramienta está dirigida a organizaciones de diversas dimensiones y niveles de capacidad, desde organizaciones pequeñas o recién fundadas, hasta aquellas que están más establecidas y poseen estructuras más complejas. Al finalizar el proceso, la organización debería tener:

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

Si bien esta guía brinda sugerencias generales, se recomienda que cada persona facilitadora acuerde los aspectos clave de la facilitación del ejercicio con las personas indicadas que la contrataron (por ejemplo, la fundación filantrópica, la organización misma u otra entidad)¹.

¿Quiénes participan?

Todo el equipo

La OMT tiene como fin que todo el equipo de trabajo, tanto programático como administrativo, participe; y, si corresponde, aquellxs integrantes del Consejo Directivo (u órgano de gobierno similar) que tengan disponibilidad, ya que son valiosas las diferentes perspectivas para comprender las fortalezas y las áreas que se pueden mejorar en una organización. Algunos grupos preguntan si el personal de limpieza y otras áreas de soporte también debería participar. A no ser que haya una buena razón para excluirlos, en caso de duda, es mejor errar del lado de la inclusión.

El proceso se realiza mejor con facilitación externa a la organización.

¹ Una nota sobre el lenguaje inclusivo o lenguaje no binario. "Por 'lenguaje inclusivo en cuanto al género' se entiende la manera de expresarse oralmente y por escrito sin discriminar a un sexo, género social o identidad de género en particular y sin perpetuar estereotipos de género." Para propósitos de este documento, nos referimos y adaptamos las siguientes orientaciones de las Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/#:~:text=Por%20E2%80%9Clenguaje%20inclusivo%20en%20cuanto,sin%20perpetuar%20estereotipos%20de%20g%C3%A9nero>. En tanto se trata de un documento escrito, y dado que la utilización de la "e" aún está en proceso diverso de aceptación y uso en distintos países hispano-hablantes, en casos puntuales se utiliza la "x" para incluir a personas no binarias.

¿Cuándo deberían participar integrantes del Consejo Directivo?

Cada organización debe decidir si participarán en el ejercicio algunas o todas las personas integrantes del Consejo Directivo (u otro órgano de gobierno). Como regla general, aquellxs integrantes del Consejo Directivo que conocen los detalles operativos de la organización referidos en el ejercicio, son lxs participantes más idónexs. Sin embargo, algunas organizaciones deciden sólo incluir al equipo de trabajo como participantes. Esta decisión depende en parte de si lxs integrantes del Consejo Directivo poseen o no información adecuada para evaluar los temas cubiertos; si la participación del Consejo Directivo podría o no inhibir la participación del equipo; y si tiene sentido involucrar al Consejo Directivo en conversaciones sobre temas de gestión que pueden superar, o en algunos casos confundir, su rol y mandato.

Teniendo esto en cuenta, se recomienda a las organizaciones utilizar la OMT como una oportunidad para examinar cuidadosamente la eficacia de sus prácticas y órganos de gobierno. Compartir los resultados de la OMT con el Consejo Directivo –aunque sus integrantes no participen directamente en las sesiones– también puede ser una forma útil de hacer participar a ese u otro órgano con respecto a la gobernanza y otros desafíos de fortalecimiento organizacional que se afrontan.

Se sugiere que las personas facilitadoras alienten y asistan a las organizaciones a evaluar los riesgos y las oportunidades de la participación del Consejo Directivo en la OMT dependiendo de cada caso, y ayudar a pensar de manera creativa sobre cómo mejor involucrar a sus integrantes.

Una nota sobre grupos numerosos

Si la organización es numerosa (por ejemplo, más de 40-50 integrantes), suele ser conveniente seleccionar un grupo representativo de personas con distintas perspectivas, de diferentes áreas y niveles de la organización, para participar en la / s jornada / s. No se recomienda dividir a una organización grande y conducir procesos paralelos de la OMT.

Si fuera necesario, la persona a cargo de la facilitación puede ayudar a la organización a identificar **criterios relevantes para seleccionar el grupo representativo**. Los criterios podrían incluir, por ejemplo: identidad de género; orientación sexual; raza; etnia; casta; clase; edad; cultura; combinación de personal de campo (local) y de oficina (central); personal programático y administrativo; niveles de experiencia y tiempo en la organización. Es importante recordar que las diferencias –desde la identidad personal (género, raza, etnia, casta, etc.) hasta la posición y el tiempo en la organización– pueden llegar a impactar las experiencias y las percepciones de distintas personas acerca de la organización. La persona facilitadora debe ayudar a la organización a elevar distintas perspectivas que podrían ser ocultadas por las expresiones de puntos de vista mayoritarios. A su vez, es importante seleccionar personas que se espera sean objetivas, constructivas y con capacidad y voluntad de representar sus propias voces y las de sus compañerxs.

El **proceso de selección** para el grupo representativo se puede llevar a cabo de distintas formas, pero debería ser lo más transparente y democrático posible. Por ejemplo, las personas integrantes del equipo podrían auto-nominarse o ser nominadas por sus supervisorxs o compañerxs. En la medida de lo posible, se recomienda que aquellas personas que serán representadas puedan incidir sobre la designación de las personas que las representarán (por ejemplo, el equipo de un área programática u oficina en particular podría votar por su propia persona representante).

Al comenzar la sesión, cada participante puede decir a quien / es representa, y el grupo debería asegurar que todas las perspectivas relevantes estén representadas. **Durante la sesión**, la persona que representa a otras personas integrantes del equipo puede: 1) hacer su mejor esfuerzo por representar la perspectiva de su grupo, 2) representar a cada integrante del grupo de forma individual (en caso de que le hayan enviado sus respectivas encuestas con anticipación), o 3) representar su propia perspectiva indicando que no habla por el resto del grupo.

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

frente a las personas participantes en la sesión.

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

Responsabilidades de la persona que facilita

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

- Alienta a las personas participantes a pensar sobre toda la institución, más allá de su programa, rol o área.
- Identifica los momentos en los que se pueden sacar conclusiones y la conversación puede continuar.
- Se asegura de que las personas que menos hablan también sean escuchadas en el grupo (ver en particular: “Sobre asegurar la inclusión de perspectivas diversas” (página 15).
- Lleva el ejercicio de priorización a su conclusión.
- Registra las conclusiones de las deliberaciones y resume los puntos principales de la discusión en un informe final (que se encuentra al final de la encuesta de OMT).
- Ayuda a que el liderazgo se prepare y pueda aprovechar la OMT. Esto podría incluir: el encuadre del ejercicio necesario para transmitir al equipo, de qué manera incentivarán e inspirarán la participación pareja durante la sesión y como darán seguimiento a los resultados de la discusión.
- Determina con anticipación si alguna sección o pregunta(s) del cuestionario no aplican y deberían ser salteadas por el equipo.
- Le recuerda a lxs participantes que pueden dejar preguntas en blanco si sienten que no aplican, o si no tienen suficiente información para contestarlas.
- Elabora una agenda para la(s) jornada(s). Esto implica acordar con el liderazgo la duración apropiada de la sesión; cómo equilibrar la discusión de las distintas secciones del cuestionario con la identificación de prioridades y próximos pasos; y reflexionar acerca de las técnicas de facilitación más apropiadas para el grupo.
- Le recuerda al grupo que puede acordar colectivamente saltarse algunas preguntas (o una sección en su totalidad, por ejemplo, Incidencia, si no es relevante).
- Explica la terminología y los conceptos según sea necesario.
- Adapta las preguntas en el transcurso de la discusión, o bien con anticipación, según su entendimiento de la estructura y la operación de la organización. Por ejemplo,
 - Si la organización tiene un liderazgo compartido (más de una persona a cargo de la dirección ejecutiva, por ejemplo, una co-dirección de dos personas), se le indica a lxs participantes que califiquen a la dirección ejecutiva como un equipo, y que luego utilicen la sección de comentarios para referirse específicamente a una u otra persona, si fuera necesario.
 - En el caso de organizaciones en proceso de unificación o fusión, la(s) persona(s) facilitadora(s) pueden aclarar de antemano la perspectiva desde la cual deberían llenar el cuestionario (por

ejemplo, de “lo que era” la entidad, o de “lo que será”).

- Aclara que la OMT no es una evaluación.

¿Cuánto tiempo lleva la conducción de la OMT?

El ejercicio de OMT tiene cuatro pasos:

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

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

Si las personas participantes completan la encuesta de antemano, **la OMT idealmente se completaría en dos días.** Por ejemplo, se pueden cubrir el paso 1 y la mayoría del paso 2 durante el primer día completo, y realizar el resto del paso 2 y los pasos 3 y 4 al día siguiente. De todas formas, algunos grupos optan por completar el ejercicio en su totalidad en un día y medio. En ese caso, se puede intentar completar los pasos 1 y 2 el primer día y los pasos 2 y 3 el segundo día, o ajustar los tiempos según se considere necesario. Esto dependerá en gran medida de cuánto tiempo se permite para la discusión de cada ítem de la encuesta; si se saltaron algunas secciones; cuán fácilmente el grupo tiende a llegar a un consenso; y el nivel de detalle que se espera en el ejercicio de priorización y próximos pasos al final.

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

Cómo realizar el ejercicio

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

VERSIÓN 1: La encuesta se completa antes de la sesión

Antes de facilitar el ejercicio

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

- Tiene una reunión inicial de introducción con las personas participantes para distribuir la encuesta, explicar los resultados esperados, discutir los pasos que se tomarán para asegurar la equidad y la inclusión de perspectivas diversas, y abordar preguntas.

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

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

Nota: Las personas participantes deberían ser informadas de que pueden marcar el círculo en el medio

de dos clasificaciones (como el círculo entre “básico” y “moderado”). También recordarles que lean la página introductoria de la OMT para mayor detalle.

Nota: En caso de que las personas participantes lleven la encuesta a la reunión en formato electrónico, se recomienda corroborar que las respuestas se hayan registrado correctamente. En ciertos casos las respuestas a la encuesta no se han registrado al abrirlas en tabletas o teléfonos celulares. Si esto ocurre, se podría usar una laptop en vez.

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

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

Parte 1: Establecer el contexto (30 minutos)

1. Dar la bienvenida a todas las personas, realizar una breve ronda de presentaciones y presentarse como la persona que facilitará la sesión. Tal vez el liderazgo de la organización también desee decir unas palabras, por ejemplo, para compartir alguna novedad institucional relevante, agradecer al equipo por participar, incentivar activamente a que lo hagan durante todo el ejercicio, y explicar de qué manera la OMT se vincula con los planes actuales y futuros de la organización. Idealmente, el liderazgo también anunciará que el informe final de la OMT será socializado con todo el equipo una vez finalizado.
2. Ofrecer una breve introducción a la sesión que incluya:
 - a. Una descripción general de la encuesta, su propósito y sus temas.
 - b. Claridad sobre las fortalezas y las limitaciones del ejercicio, con el fin de manejar las expectativas del equipo, ya que se abrirán y abordarán muchos temas y necesidades. Este es un momento clave para reforzar que las discusiones serán un *insumo* importante para las prioridades de fortalecimiento institucional de la organización, pero que no necesariamente se tomarán decisiones al respecto en esta sesión.
 - c. Un resumen de los resultados esperados en el día, incluyendo una lista de prioridades con respecto a las acciones que se podrán tomar para fortalecer la organización.
 - d. Un breve repaso de la agenda del día y un resumen de los pasos que se tomarán después (cuándo se completará el informe, quiénes lo recibirán y aprobarán, y quién lo compartirá con la entidad donante, si corresponde). Se sugiere anunciar (o asegurarse que el liderazgo de la organización lo haga) que el informe será socializado con todo el equipo una vez completado.
 - e. Claridad sobre el rol de la persona a cargo de la facilitación, que incluya, por ejemplo, asegurar una participación amplia y pareja, ayudar a que todas las voces sean escuchadas, y mantener un adecuado equilibrio entre permitir discusiones profundas de ciertos temas y preservar la agilidad del proceso. También se puede mencionar y / o discutir de qué manera la persona facilitadora y / o el grupo mismo abordarán distintas dinámicas de poder que puedan surgir durante la sesión (ya sean vinculadas con el género, la raza, la clase social, el grupo etario, etc.).
3. Responder cualquier pregunta aclaratoria inicial del equipo.
4. Establecer acuerdos de trabajo que guiarán las discusiones del grupo y recordar a las personas sobre la importancia de la participación amplia y abierta en la OMT. Algunas sugerencias de normas incluyen:
 - a. Participación amplia y pareja (muchas personas que facilitan utilizan el concepto de “paso adelante / paso hacia atrás”).
 - b. Respetar todas las voces.
 - c. Escucha activa / escucha para entender.
 - d. Nombrar “el elefante en la sala” (un problema obvio o situación difícil de la que nadie quiere hablar, pero que está bajo la superficie y podría socavar la calidad de la discusión).
 - e. Confiar en las buenas intenciones y a la vez reconocer el impacto real de nuestras palabras y nuestras acciones.
 - f. Equilibrio en nuestras intervenciones entre compartir puntos de vista e incidir en las opiniones de los demás (para evitar influenciar excesivamente para que las demás personas acaten a una clasificación en particular).

- g. Realizar intervenciones concisas.
- h. Volver a tiempo de los descansos y las comidas.
- i. Celulares apagados excepto por emergencias (o durante los descansos) para estar completamente presente.

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

1. Propósito de la OMT

- El propósito de la OMT es que las organizaciones discutan de forma colectiva sus fortalezas y debilidades institucionales y generen un consenso amplio a nivel de toda la organización.
- Es un autodiagnóstico organizacional, no una evaluación institucional o de desempeño
- Permite cubrir una amplia gama de temas (proporcione la lista).
- Permite que las organizaciones decidan de manera colectiva cuáles son sus temas prioritarios para futuras acciones y qué pasos pueden tomar para abordarlos.

2. Resultados del día

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

3. Fortalezas y limitaciones de la OMT

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

4. Proceso y aclaraciones

- *Explique cómo se llevará a cabo la sesión o sesiones.*
- *Mencione y aborde abiertamente temas vinculados con dinámicas de poder entre las personas participantes, según se considere pertinente.*
- *Explique el rol de la facilitación.*
- *Explique todos los pasos posteriores a la sesión (cómo y cuándo Usted elaborará el informe, quiénes lo recibirán y aprobarán, y que será compartido con todo el equipo).*
- *Añade cualquier aclaración sobre confidencialidad, quiénes recibirán el informe (por ejemplo, integrantes del Consejo Directivo o donantes, si aplica) y cómo se utilizarán o no los resultados.*

Parte 2: Completar la encuesta y llegar a un consenso (aproximadamente de 8 a 12 horas, con descansos para comida y café incluidos, generalmente distribuido en dos o más días)

1. Aclare el significado del término “consenso” y “clasificación de consenso” en el contexto de la OMT. Se puede decir, por ejemplo: “Ahora vamos a buscar el sentido de cómo las personas calificaron los distintos componentes de la encuesta y luego intentar llegar a cierto acuerdo sobre una clasificación que mejor refleje la opinión colectiva del grupo. Este ejercicio no se basará en un conteo estricto de votos o en un promedio exacto. Trataremos primero de detectar el sentido general de las opiniones del grupo y luego decidirán conjuntamente sobre la clasificación más apropiada en función de las discusiones que se vayan generando. No todas las personas tienen que estar de acuerdo; simplemente tienen que sentirse lo suficientemente cómodas para poder avanzar. Si no lo logramos, yo registraré cualquier voz minoritaria o disidente en la sección de comentarios, respetando la confidencialidad de las personas. Por favor recuerden que la riqueza de la OMT yace en las discusiones y no en las clasificaciones particulares”.

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

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

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

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

- Las clasificaciones de consenso pueden ser marcadas usando el formulario en PDF en la computadora u otro dispositivo, o a mano en una versión impresa.
 - Las notas sobre la discusión pueden registrarse en el mismo formulario en PDF, escritas a mano, o ingresadas en una computadora u otro dispositivo, sin usar PDF (por ejemplo, en un documento Word).
3. Repita para cada categoría. El grupo debe completar todas las secciones aplicando un proceso de consenso, con **excepción de la categoría sobre dirección ejecutiva**. Estas preguntas tienden a ser más sensibles a nivel político, y abordarlas de forma colectiva no se considera la mejor opción.
 4. Recolecte las respuestas individuales a las preguntas sobre la dirección ejecutiva (las personas pueden enviar el documento en PDF a la persona a cargo de la facilitación si completaron esta sección de manera electrónica).

Consejos para la facilitación del consenso para cada categoría

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

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

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

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

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

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

1. Pídale a cada participante que revise todos los temas (categorías) de la encuesta y establezca cuáles cree que son la primera, segunda y tercera prioridad de fortalecimiento institucional para la organización, anotándolo en la sección “Ejercicio sobre prioridades”, que se encuentra luego de la categoría de dirección ejecutiva. Recuerde a las personas participantes que las prioridades no siempre representan lo más urgente –o tienen que estar vinculadas a las principales debilidades de la organización— sino que se refieren a los temas internos más importantes en los cuales la organización debería enfocarse en el próximo periodo.

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

Nota: Las personas pueden enfocarse en la categoría más general (por ejemplo, Incidencia en Políticas Públicas, Aprendizaje y Evaluación), a no ser que quieran especificar un tema mencionado en una subcategoría. También pueden escoger la categoría de dirección ejecutiva, aunque no se haya discutido en grupo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PRIORIDAD 1 _{x3}	PRIORIDAD 2 _{x2}	PRIORIDAD 3 _{x2}
ORGANOS DE GOBIERNO 1 1 3 14 (#3)	RELACION CONSEJO DE FOROS DE GOBIERNO 1111 4 8 ✓	CONSEJO-GUBERNANZA 111 3 3 ✓
COMUNICACION EXTERNA 11 2 6 6	APRENDIZAJE Y EVAL. 111 3 6 9	COMUNICACION INT 1 1 1 APRENDIZAJE Y EVAL 111 3 3 ✓
COMUNICACION INT 111 3 9 10		
INCIDENCIA 1 1 3 3		
OBJETIVOS Y RESULTADOS 11 2 6 18 (#1)	OBJETIVOS Y RESULTADOS 111 1 6 12 ✓	
TRABAJO PROGRAMADO 11 2 6 10	TRABAJO PROGRAMADO 11 2 4 ✓	OBLIGACIONES LEGALES (ESTATUTOS) 1 1 1
MISION Y ESTRATEGIA 111 4 12 14 (#3)	MISION Y ESTRATEGIA 1 1 2 ✓	
RECURSOS HUMANOS 1111 4 12 17 (#2)	PARTICIPACION EN EL CAMPO DE TRABAJO 1 1 2	RECURSOS HUMANOS INT 5 5 SEGURIDAD 11 2 2 2

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

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

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

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

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

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

La facilitación ayuda al grupo en lo siguiente:

- A identificar los resultados que quisieran ver en unos años con respecto a cada una de las tres prioridades (pídale a las personas que respondan: “¿Cuál sería un resultado o escenario exitoso con respecto a esta prioridad?”)
- A especificar los pasos que deberían tomar para lograr estos resultados
- A identificar acciones de seguimiento con respecto a cada una de estas prioridades (incluyendo, en lo posible, personas responsables y plazos)
- A considerar cuáles recursos ya tiene la organización para ayudarla a lograr estos resultados

- A identificar cuáles recursos requieren apoyo externo
- Si hay tiempo, a elaborar la solicitud que le harían –cuando corresponda– a un donante como parte de una propuesta. La dirección ejecutiva u otra persona del equipo también podrían hacer esto después del ejercicio, utilizando los insumos de la OMT.

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

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

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

Versión 2: La encuesta se completa durante la sesión

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

1. Completar los mismos pasos de la Parte 1 de la Versión 1 (“Establecer el contexto”)
2. Repartir versiones impresas del cuestionario a cada participante y brindarles unos minutos para leer la página introductoria con las instrucciones detalladas de como completarla.
3. **Nota:** Algunos grupos son más sensibles al uso del papel y prefieren que las personas completen la encuesta en una computadora portátil, tableta u otro dispositivo. Es importante acordar de antemano con el liderazgo la modalidad preferida de la organización. Solicitar a las personas participantes que clasifiquen por su cuenta cada una de las subcategorías de la misión y estrategia. Aliente a las personas a que respondan todas las preguntas, incluso si sólo poseen información parcial, aunque deberían dejar en blanco las preguntas para las que no tienen suficiente información. Otorgue a las personas participantes alrededor de 10 minutos para leer y completar.

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

4. Volver a convocar al grupo y ayudarles a llegar a un consenso sobre cada subcategoría dentro de la categoría “misión y estrategia” que refleje el acuerdo general sobre el nivel de la organización. Vea las dinámicas sugeridas en el recuadro en gris más arriba sobre cómo ayudar al grupo a llegar a un consenso.
5. Repetir para cada categoría: el grupo completa la encuesta sobre cada categoría en silencio, y después la persona a cargo de la facilitación ayuda a alcanzar un consenso de forma colectiva. El grupo debe completar todas las secciones aplicando un proceso de consenso, con **excepción de la categoría sobre dirección ejecutiva**. Como se mencionó anteriormente, estas preguntas tienden a ser más sensibles a nivel político, y abordarlas de forma colectiva no se considera la mejor opción.
6. Pedir a las personas participantes que completen de forma anónima la sección sobre la dirección ejecutiva.
7. Recolectar las respuestas individuales a estas preguntas (las personas pueden enviar el documento en PDF a la persona que facilita si completaron esta sección de manera electrónica).

Nota: Lo ideal es que la dirección ejecutiva no esté presente cuando se respondan las preguntas

sobre la dirigencia.

8. Completar el ejercicio de priorización y la sección sobre próximos pasos e identificación de recursos descriptas arriba.

Sobre asegurar la inclusión de perspectivas diversas

Las personas participantes pueden llegar a tener experiencias muy variadas sobre la organización dependiendo de los factores mencionados anteriormente. Estos factores incluyen tanto la *identidad personal* (raza, grupo étnico, casta, identidad de género, etc.), como la *identidad organizacional* (posición, tiempo en la organización, etc.). Si bien la versión actualizada de la OMT incluye preguntas que específicamente exploran temas de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión especialmente en lo referente a la cultura organizacional, la gobernanza y el abordaje al trabajo, puede llegar a ser necesario resaltar diferentes perspectivas durante el ejercicio. La facilitación tiene la responsabilidad de generar un espacio donde las personas se sientan cómodas y capaces de compartir sus perspectivas y a la vez minimizar el riesgo de hacer daño durante o después del encuentro.

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

La persona a cargo de la facilitación también puede sugerir que la organización utilice **una versión digital online de la OMT que incluya información demográfica**². En ese caso, se puede incentivar a las personas participantes a que compartan su información demográfica para que los datos de los sub-grupos (género, orientación sexual, raza / grupo étnico / casta, programa u área organizacional, tiempo en la organización, etc.) puedan ser desagregados y comparados con los datos del grupo en general. Esta manera de analizar datos puede ayudar a la persona que facilita y al grupo en general a entender como la diferencia informa la experiencia y las perspectivas de las personas. En caso de que la organización decida integrar datos demográficos en la encuesta, la facilitación debe trabajar con el liderazgo y otras personas relevantes del equipo, para asegurar que se aborde cualquier preocupación sobre confidencialidad, anonimato y posibilidades de represalia que pudieran llegar a existir.

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

Al leer esta guía para la facilitación y prepararse para conducir el proceso y las jornadas de la OMT, se invita a la persona a cargo de la facilitación a reflexionar sobre las formas en las cuales se puede ayudar a una organización a incorporar todos los puntos de vista en el ejercicio de auto-diagnóstico y en la planificación futura del trabajo, de manera intencional. Si las conversaciones desembocan en conflicto, daño o trauma de cualquier tipo (o si la persona que facilita anticipa que esto podría llegar a ocurrir durante las sesiones), se

² En la medida que sea relevante, la facilitación debe conocer y respetar el [Reglamento general de protección de datos de la Unión Europea](#).

sugiere considerar la necesidad de tomar pasos específicos para abordarlo³.

Cómo preparar el informe

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

- Completa la encuesta y se asegura de marcar las clasificaciones consensuadas por el grupo para cada subcategoría.
- Revisa las notas que ha tomado sobre la encuesta en la parte de “comentarios” y se asegura de que reflejen de manera precisa, breve y adecuada los principales puntos de discusión.
- Resume los comentarios anónimos sobre la dirección ejecutiva, trata de identificar y marcar una clasificación de consenso y hace anotaciones sobre las tendencias generales de forma clara y constructiva.
- Resume y comparte de forma anónima cualquier retroalimentación relevante incluida en la última sección de la encuesta (después de dirección ejecutiva).
- Completa el formulario del informe con información general, información sobre el ejercicio de priorización, próximos pasos e identificación de recursos.

Cómo compartir los resultados

Con la organización

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

Nota: Cuando corresponda, la persona facilitadora discutirá con el liderazgo de la organización las tendencias más importantes que se señalan en la sección sobre la dirección ejecutiva. Lo ideal es que la persona facilitadora comparta el contenido de esta sección con la dirigencia poco después del ejercicio (dentro de las 24 horas, cuando sea posible) y antes de compartir el informe con cualquier

³ Algunos materiales (en inglés) a consultar incluyen:

- Healing Justice Podcast “Facilitating Conflict & Leading from the Feminine” (Podcast Justicia Curativa “Facilitación del conflicto y liderazgo desde lo femenino”) con Celia Kutz accesible en <https://podcasts.apple.com/us/podcast/healing-justice-podcast/id1308078502?i=1000396274446>.
- *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (Conversaciones difíciles: cómo discutir sobre lo que más importa) por Douglas Stone, Bruce Patton y Sheila Heen (2010), accesible en <https://epdf.pub/difficult-conversations-how-to-discuss-what-matters-most.html>.
- “Moving Toward Conflict for the Sake of Good Strategy” (“Movimiento hacia el conflicto por el bien de una buena estrategia”), un blog (con versiones escritas y de audio) por Yotam Marom, accesible en <https://medium.com/@YotamMarom/moving-toward-conflict-for-the-sake-of-good-strategy-9ad0aa28b529>.
- “Building a Psychologically Safe Workplace” (“Construcción de un lugar de trabajo con seguridad psicológica”), una charla TEDx por Amy Edmondson, accesible en <https://tinyurl.com/zl7nts7>.

otrx integrante del personal.

Con instituciones donantes

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

Consideraciones adicionales

Una nota sobre la sistematización previa de respuestas a la encuesta

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

Cómo adaptar la OMT a cada grupo

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

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

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

En las preguntas relacionadas con los programas, los recursos humanos, la cultura organizacional y otras categorías afines, se sugiere que la persona que facilita se prepare para ayudar al grupo a identificar los factores más relevantes para su contexto vinculados a las dinámicas de poder, el privilegio, la diversidad, la equidad y la inclusión. Estos pueden incluir, por ejemplo, la identidad de género, la raza, las clases sociales, los grupos étnicos, la casta, la religión, la orientación sexual, la edad, la discapacidad, etc. Asimismo, se debe ayudar a identificar los grupos históricamente marginados más relevantes (por ejemplo, las mujeres, las mujeres rurales, las personas con discapacidad, las comunidades indígenas, las personas pertenecientes a ciertas castas o grupos étnicos, personas no blancas, personas trans, personas de género no-conformista, etc.).

Cambios en la secuencia

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

Alguien que tome nota

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

Conflicto de intereses

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

Aspectos tecnológicos

Nota para los usuarios de computadoras Mac: El formulario en PDF de la OMT (al final de la encuesta OMT) no funciona con Preview (el programa de visualización que viene de fábrica en las Mac). Si se abre con Preview, el archivo se corrompe y hay casilleros importantes del informe que ya no funcionan bien. Si usted usa una Mac, se recomienda descargar Adobe y solamente usar la OMT en Adobe (puede ser que esto implique un costo). Esto no representa un problema para las organizaciones que completen la encuesta de la OMT, ya que sólo afecta al formulario que está al final, a ser completado solamente por la facilitación.

De vez en cuando, puede pasar que la OMT no funcione debido a defectos informáticos que puedan tener las nuevas versiones de Adobe Acrobat y otros lectores de PDF. Antes de compartir el PDF con la organización y antes de que comience el ejercicio, la persona a cargo de la facilitación debe asegurarse de que puede marcar, guardar, cambiar y reguardar las respuestas de la encuesta (marcas de verificación, comentarios y la planilla de priorización). Las personas usuarias deben bajar el PDF de la OMT antes de comenzar a marcarlo, y no hacerlo en el navegador de Internet.

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

Lista de decisiones a tomar con cada organización antes de comenzar

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



“Herramienta de mapeo organizacional: Guía para la facilitación, (última actualización 2022), por Martha Farmelo y Victoria Wigodsky (basada en una versión original de Bess Rothenberg), está bajo una licencia [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

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