

El método de la construcción del consenso. Una herramienta participativa de toma de decisiones para la gestión creativa de conflictos

Daniel Buraschi

María José Aguilar Idáñez

Resumen

La diversidad y complejidad crecientes de la realidad social hacen emerger la necesidad de nuevas herramientas para poder gestionar eficazmente la relación con personas que no comparten los mismos marcos de referencia. En este artículo se presentan las principales características del método de construcción del consenso (MCC), un enfoque participativo que consideramos particularmente pertinente, ya que ofrece un conjunto de herramientas para la toma de decisiones que permiten mejorar las relaciones entre las personas participantes, aumentar la solidaridad y maximizar los resultados para todos sus miembros. Su característica principal es que aprovecha los puntos de vista diferentes y la multiplicidad de posiciones para llevar a cabo un diagnóstico más profundo de la situación y una propuesta basada en las ventajas recíprocas. Este texto tiene como objetivo introducir en España el método MCC, mostrando cómo puede ser útil en la planificación participativa cuando en ella están involucradas personas que no comparten el mismo horizonte cultural.

Palabras clave

Gestión creativa de conflictos, método de construcción del consenso, proceso participativo de toma de decisiones, método transformativo, interculturalidad.

Abstract

The increasing diversity and complexity of the social reality make emerge the need of new tools to be able to manage effectively the relation with persons who do not share the same frames of reference. In this article they present the principal characteristics of the method of construction of the consensus (MCC), a participative approach that we consider to be particularly pertinent, since a set of tools offers for the capture of decisions that participants allow to improve the relations between the persons, to increase the solidarity and to maximize the results for all its members. Its principal characteristic is that he takes advantage of the different points of view and the multiplicity of positions to carry out a deeper diagnosis of the situation and an offer based on the reciprocal advantages. This text has as an objective introduce the method MCC in Spain, showing how it can be useful in the participative planning when in it there are involved persons who do not share the same cultural horizon.

Keywords

Creative management of conflicts, method of construction of the consensus, participative process of capture of decisions, transforming method, interculturality.

Daniel Buraschi

Dr. en Ciencias de la Educación (Universidad de Padova, Italia)

Investigador del Grupo Interdisciplinar de Estudios sobre Migraciones,
Interculturalidad y Ciudadanía (GIEMIC) de la Universidad de
Castilla-La Mancha

buraschidaniel@hotmail.com



María José Aguilar Idáñez

Dra. en Sociología y Ciencias Políticas y Trabajadora Social
Catedrática de Trabajo Social y Servicios Sociales en la
Universidad de Castilla-La Mancha

mariajose.aguilar@uclm.es



El método de la construcción del consenso. Una herramienta participativa de toma de decisiones para la gestión creativa de conflictos

Introducción

El Método de Construcción del Consenso que se describe en este artículo, puede ser de utilidad en todos los campos y ámbitos de la intervención social, pues siempre que se quieran tomar decisiones de manera participativa, serán varios y diferentes los actores sociales implicados en el proceso. Un actor social es un conjunto de personas que comparten intereses y racionalidades frente a un determinado hecho, situación o circunstancia, independientemente de que estén o no organizadas como grupo o agregado social.

Y como no hay realidad social en la que no haya más de un actor social implicado, este método es una herramienta muy útil cuando se trata de planificar acciones en el ámbito socioeducativo, sociocultural, sociosanitario, sociopolítico, o social a secas. Esta herramienta para la toma de decisiones participativa se ha gestado y desarrollado gracias a la necesidad de responder a las nuevas diversidades culturales que los cambios sociales están aportando a nuestras sociedades y entornos más inmediatos.

Por ello, iniciamos el texto haciendo referencia a estas nuevas realidades y complejidades, y contextualizando el método en el campo de diversidad y pluralidad de actores en que nosotros lo hemos estado aplicando y adaptando al contexto español. Pero eso no significa que, como herramienta de intervención, no pueda ser utilizado en otros ámbitos, muy al contrario: siempre que existan visiones, marcos de referencia, horizontes culturales, intereses y racionalidades diferentes, e incluso contrapuestos, el Método de Construcción del Consenso será una buena apoyatura metodológica para impulsar procesos participativos.

1. El desafío de la participación en contextos multiculturales

La diversidad y complejidad de los contextos multiculturales hace emerger la necesidad de nuevas herramientas para poder gestionar eficazmente la relación con personas que no comparten los mismos marcos de referencia. En este artículo se presentan las principales características del método de construcción del consenso, un enfoque participativo que consideramos particularmente pertinente ya que ofrece un conjunto de herramientas para la toma de decisiones que permiten mejorar las relaciones entre las personas participantes, aumentar la solidaridad y maximizar los resultados para todos sus miembros, objetivos que concuerdan plenamente con los valores de la perspectiva intercultural.

Uno de los principales fines del enfoque intercultural es contribuir a la consecución de una sociedad inclusiva que garantice la plena participación económica, social, cultural y política de las personas migrantes en condiciones de igualdad de trato e igualdad de oportunidades. La consecución de una sociedad realmente inclusiva implica considerar la integración como un proceso bidireccional en el cual las partes implicadas, tanto la minoría como la mayoría, interactúan, negocian y generan espacios de participación y de identificación mutua que transforman a todos los actores partícipes, no únicamente al grupo minoritario.

La concepción de la integración como proceso bidireccional, de adaptación mutua, ha sido institucionalizada en el primer y en segundo *Plan Estratégico de Ciudadanía e Integración* (2011-2014). Ambos planes se basan en los principios de Igualdad y no discriminación; el principio de Inclusión; el principio de Interculturalidad, como

mecanismo de interacción positiva entre las personas de distintos orígenes y culturas, dentro de la valoración y el respeto de la diversidad cultural; y el principio de Ciudadanía, que conlleva el reconocimiento de la plena participación cívica, social, económica, cultural y política de los ciudadanos y ciudadanas inmigrantes.

La integración no puede dissociarse de la participación de las personas inmigrantes en la planificación de las políticas de inmigración y de la planificación de los planes, programas, proyectos y actividades interculturales. Esto significa reconocer el papel activo de las personas migrantes como coprotagonistas de los procesos de integración.

Sin embargo esta concepción de la integración, aunque sea claramente recogida en los manuales de diseño de proyectos para inmigrantes, compartida por las organizaciones que trabajan en contextos multiculturales e institucionalizada en los planes, a menudo se queda en un “deber ser” y no se concretiza en la práctica. Las personas migrantes siguen siendo las “grandes ausentes” en los procesos de planificación, son “beneficiarias” de los proyectos sociales pero pocas veces coprotagonistas del diagnóstico, diseño, gestión y evaluación de los mismos. De esta forma muchos proyectos sociales lejos de promover la consecución de una sociedad más inclusiva, reproducen modelos de intervención paternalistas, asistencialistas y etnocéntricos (Aguilar, 2010, 2011b y 2011c; Aguilar y Buraschi, 2012a, 2012b y 2013). Además se genera frustración y rechazo por parte de los colectivos que son los beneficiarios de las acciones, pero son excluidos de los procesos de toma de decisiones.

Existen diferentes factores que condicionan y limitan la participación de las personas migrantes

en los procesos de planificación social intercultural, entre los cuales hay que destacar: la falta de reconocimiento de los derechos de participación social y política; las actitudes xenófobas, clasistas y racistas; el déficit de competencias interculturales y conocimientos en materia de procesos participativos de las personas involucradas en la planificación; la falta de espacios y canales de participación eficaces y coherentes con el enfoque intercultural; la poca disponibilidad de quienes detentan el poder de decisión para compartirlo; y la desmotivación y frustración de las bases sociales, entre las cuáles hay que incluir a las personas migrantes, que en muchos casos sienten que su participación no tiene consecuencias concretas ya que el esfuerzo y compromiso que implica la participación no tiene un impacto real. A estos obstáculos hay que añadir dos condicionantes estructurales: la asimetría de poder entre mayoría y minoría y la gran heterogeneidad de las personas y grupos que participan o deberían participar en los procesos de planificación de acciones interculturales. La asimetría de poder está vinculada a factores como el peso demográfico, el poder socioeconómico, las representaciones sociales de los grupos, las diferencias de competencias comunicativas y la hegemonía cultural, además de la clara asimetría institucional.

Un diagnóstico, un diseño o una evaluación de proyectos son coherentes con el enfoque intercultural si se ha garantizado la participación de las personas migrantes en condiciones de igualdad en todas las etapas del proceso y si se han considerado las diferencias (culturales, religiosas, ideológicas, etc.) como un valor añadido. Planificar proyectos sociales desde el enfoque intercultural significa transformar nuestra metodología de trabajo, desarrollar competencias interculturales que nos permitan gestionar los conflictos que se

El método de la construcción del consenso. Una herramienta participativa de toma de decisiones para la gestión creativa de conflictos

generan en los procesos de toma de decisión colectivas y estrategias para valorizar la diversidad de perspectivas.

Existe ya una larga tradición de metodologías participativas que se han aplicado a la planificación de proyectos interculturales, en este artículo presentamos un método, denominado “Construcción del Consenso” (del inglés *Consensus Building Approach*) que ofrece un conjunto de herramientas para la toma de decisiones que permiten mejorar las relaciones entre las personas participantes, aumentar la solidaridad y maximizar los resultados para todos sus miembros. Su característica principal es que aprovecha los puntos de vista diferentes y la multiplicidad de posiciones para llevar a cabo un diagnóstico más profundo de la situación y una propuesta basada en las ventajas recíprocas. Se trata de un método que consideramos particularmente útil para planificar acciones sociales y para gestionar conflictos grupales que surgen a lo largo de los procesos colectivos de toma de decisiones.

El método de la construcción del consenso (MCC) se encuadra en el universo de modalidad de encuentro, planificación y creación colectiva que se ha denominado *Large Group Interaction Method* (LGIM) y que incluye, entre otras, los Grupos Nominales, los Grupos de Creación Participativa, los Fórum¹, los *Town Meeting*, el *Open Space Technology* y el *European Awareness Scenario Workshop*. Se trata de métodos que valorizan la creatividad, las aportaciones individuales y la convergencia de propuestas. El punto de partida del MCC es que la existencia de diferentes puntos de vista, lejos de representar una limitación, constituye un elemento fundamental para analizar los fenómenos complejos desde diferentes puntos de vista. En este sentido representa un “nuevo Galateo” (Forester:

2009) para la toma de decisiones y la gestión de los conflictos basado en el respeto y valorización de la diversidad.

2. Construcción del consenso, exploración y gestión de conflictos

La participación implica diversidad de opiniones, intereses, posiciones que pueden generar conflictos. Por esta razón la planificación de proyectos interculturales requiere una actitud constructiva y mediadora ante los conflictos sociales, no tratando de excluirlos o soslayarlos, sino creando modos de relacionarse que abandonen las manifestaciones violentas y excluyentes como fórmula de resolución. Planificar acciones interculturales conlleva el desarrollo de competencias en gestión creativa de conflictos en contextos multiculturales.

Uno de los aspectos más interesantes de este enfoque es que incluye muchos de los elementos propios de una amplia y rica tradición de gestión alternativa de conflictos desarrollada por el *Consensus Building Institute* (CBI). En este sentido el MCC es la aplicación de la gestión alternativa de conflictos (*Alternative Dispute Resolution*) propuestas por la Escuela de Harvard (Fisher, Ury y Patton, 1981) a los procesos de planificación y mediación en la esfera pública. En los últimos veinte años el MCC ha sido aplicado a un amplio abanico de procesos colectivos que van desde los diagnósticos participativos, a conflictos ambientales (construcción de autopistas, regulación de agua, construcción de infraestructuras) y a la planificación urbana (Podziba, 2006).

En 1987, Lawrence Susskind, fundador del CBI, y Jeffrey Cruikshank publican el primer libro que sistematiza el método de la construcción del con-

senso: *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public*. El contexto es la crisis de la democracia y el aumento de la complejidad en la toma de decisiones colectivas, la solución propuesta por los autores es apostar por la construcción de nuevos canales, más directos, participativos y horizontales de construcción democrática. Diez años después se publica el libro *The Consensus Building Handbook*, un manual que presenta, de forma sistemática y a través de numerosos casos prácticos, el enfoque de la construcción del consenso. Numerosos colaboradores y colaboradoras de Susskind han traducido y adaptado este manual a diferentes contextos culturales y sociales, entre los cuales hay que destacar la adaptación al contexto latino llevada a cabo por Francisco Ingouville (Ingouville y Susskind, 2011) y la adaptación al contexto italiano propuesta por la socióloga y experta en gestión creativa de los conflictos Marianella Sclavi (Sclavi y Susskind, 2011). En este artículo nos basamos en la adaptación italiana porque la socióloga Marianella Sclavi integra la propuesta de Susskind con los elementos de su metodología de gestión y transformación alternativa de conflictos que nos parecen particularmente pertinentes para el trabajo en contextos multiculturales (Sclavi, 2003).

Para explicar las características esenciales del MCC podemos empezar comparándolo con el método de toma de decisiones más común en contextos democráticos: el procedimiento parlamentario. Es un método que tiene sus orígenes en el famoso tratado sobre “Reglas de Orden” escrito en 1889 por Henry Martyn Robert, General del Ejército de los EEUU. Las reglas de Robert habían sido creadas, en principio, para definir un conjunto de pautas que aseguraran la transparencia, el orden y el respeto de los derechos de todos los participantes en los acuerdos. Las principales reglas

de Robert son muy conocidas y se suelen aplicar en muchos ámbitos donde está prevista la participación de diferentes personas con posiciones diferentes: desde los debates parlamentarios, hasta las reuniones de las comunidades de vecinos, las asociaciones, las instituciones, etc. Recordamos en particular tres reglas básicas que han entrado ya en el “sentido común” de los procesos de toma de decisiones colectivas: el derecho reconocido a todos y a todas de hablar, expresar sus opiniones y defender sus intereses; el derecho de replicar las objeciones o comentar las propuestas de otras personas; y la toma de decisiones según el voto de mayoría (sea esta simple, absoluta o relativa).

Las acciones interculturales se caracterizan por involucrar una red ampliada de actores que incluyen: entidades financiadoras, ONG, Asociaciones de Inmigrantes, Entidades Locales, etc. En este contexto si se utilizan métodos parlamentarios basados en la regla de “la mayoría gana” el resultado final es que se generan propuestas poco creativas y que suelen dejar a la minoría insatisfecha, puesto que el “interés general” no suele siempre coincidir con el “interés de la mayoría”². Además en estos contextos la asimetría de poder se expresa en un poder de negociación desigual. El mismo hecho de tener

NOTAS

¹ Tanto los Grupos Nominales, como los Grupos de Creación Participativa y los Fórum, tienen una más larga tradición en el campo de la intervención sociocultural, ya que su diseño, desarrollo y aplicaciones prácticas se iniciaron hace más de tres décadas. [Cfr. M^a J. Aguilar (1990). *Cómo animar un grupo*, Buenos Aires, Kapelusz; 18^a edición en 2011, Madrid, CCS.].

² En otros trabajos anteriores ya advertíamos sobre la inopertunidad del método de votación como procedimiento para la toma de decisiones participativa, mostrando la pertinencia del procedimiento del consenso para garantizar la implicación de todos los actores sociales en el proceso y asegurar la unidad del grupo. Véase: M^a J. Aguilar (1988). *Cómo organizar una asamblea. Participación eficaz*, Buenos Aires, INCASUR-Humanitas; M^a J. Aguilar (2011a). *Cómo animar un grupo*, Madrid, CCS.

El método de la construcción del consenso. Una herramienta participativa de toma de decisiones para la gestión creativa de conflictos

que utilizar el español (u otra lengua oficial española) como lengua vehicular suele generar inevitablemente asimetrías comunicativas.

La actitud común de las personas que participan en un proceso de toma de decisiones basada en métodos parlamentarios es de repliegue sobre sus posiciones, lo que conlleva una actitud crítica y a veces demoledora hacia las otras posiciones; una actitud acrítica y defensiva hacia la propia posición y una visión de suma cero del conflicto que podríamos resumir en la frase “si tú ganas yo pierdo”.

Además se crean situaciones en las cuales las personas se identifican con su propia posición y esto implica que una crítica a una posición sea vivida como un ataque personal, una concesión como una pérdida de autoridad o demostración de debilidad. El método parlamentario además genera dinámicas de poder que pueden obstaculizar la toma de decisiones y problemas de legitimidad, en el sentido que la minoría puede ser invisibilizada o una determinada minoría puede imponer su visión.

Por ello, “es imprescindible superar la concepción del juego suma cero que gobierna lo económico y lo político, y que tiene repercusiones perversas en lo social: ‘si tú ganas yo pierdo, si yo gano tú pierdes’. Es necesario que todos ganen y nadie pierda, poniendo en marcha ‘juegos cooperativos’, aunque siempre habrá que tener en cuenta ciertas reglas de la ‘lógica de la acción colectiva’, que tan acertadamente formuló M. Olson (1971). Según la teoría de la elección racional, en el problema de cómo se gestan soluciones cooperativas a los problemas colectivos, también tienen importancia las identidades comunitarias y redes solidarias previas, establecidas en una dimensión estrictamente social, como recursos movili-

zables a favor de la acción colectiva ubicada en una dimensión pública (Taylor, 1987 y Tilly, 1978), además del tamaño de los grupos, como ya se ha advertido” (Aguilar, 2013: 36-37).

Una de las principales aportaciones del MCC es que no se garantiza solamente el derecho de tomar la palabra, sino sobre todo el derecho a ser escuchados/as³. La actitud propia de la escucha pro-activa es una suspensión provisional del juicio, cuya finalidad es comprender lo que la otra persona está diciendo. Se trata de subrayar la valorización de los diferentes puntos de vista y la construcción de un capital social común. En este sentido la principal diferencia entre los métodos tradicionales y la construcción del consenso es que se sustituye la argumentación con la exploración.

La mayoría de las estrategias que solemos utilizar para gestionar los conflictos y tomar decisiones en contextos multiculturales suelen basarse en un enfoque normativo o argumentativo. Estas formas clásicas de enfrentarse a los conflictos son, en general de gran utilidad, y cada uno de nosotros las suele utilizar diariamente, en la resolución de los conflictos que se generan en nuestras familias, con nuestras amistades, en el trabajo, en la sociedad. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, en contextos multiculturales estos enfoques no suelen ser los más eficaces, principalmente por dos motivos: el primero tiene que ver con la ya citada asimetría del poder, el segundo es que a menudo no se comparten los mismos marcos de referencia: “En la argumentación se trata de desmontar la otra posición y demostrar la superioridad de la nuestra, la lógica es la de ‘yo tengo razón y tú te estás equivocando’, a menudo no solamente nos limitamos a probar las inconsistencias lógicas de la otra posición, sino que desacreditamos a la otra persona, subrayamos los puntos débiles de la

	Resolución clásica	Gestión creativa
Lógica del juego subyacente	Yo gano y tu pierdes Suma cero	Todos/as ganamos La gestión amplía el espacio de posibilidades
Profundidad del cambio producido	Cambio de primer nivel: se mueve dentro del marco	Cambio de segundo nivel: construye un nuevo marco
Función de las emociones	Las emociones pueden ser una amenaza	Las emociones son una fuente de conocimiento
Punto de partida	Posiciones	Intereses y necesidades
Visión del conflicto	El conflicto es un problema	El conflicto es una oportunidad

Fuente: Sclavi (2003), adaptada por los autores.

otra persona y minamos su credibilidad. Al contrario, la exploración suspende la negación y coloca las opciones existentes en espera mientras otras posibilidades son ideadas. Las posiciones iniciales se ponen entre paréntesis y se empieza a ampliar el marco del problema para que surjan nuevas alternativas” (Augsburger, 1992: 60).

Hay que tener en cuenta, además, que el uso de determinadas estrategias y estilos de gestión del conflicto, como el argumentativo, no suele tener el mismo valor en todos los horizontes culturales. Por ejemplo, existen diferentes estrategias de persuasión en los procesos de negociación cuya eficacia y pertinencia dependerá del contexto cultural. Pensemos en dos modalidades diferentes como, por ejemplo, un estilo argumentativo en el cual el objetivo es convencer a través la “lógica objetiva”, las estadísticas, las opiniones de las personas expertas; y otro estilo más rico de metáforas y analogías en el cual cuentan más que los argumentos, los precedentes históricos, las tradiciones, etc. La habilidad más importante no es la argumentación, ni la retóri-

ca, sino la capacidad de encuadrar un problema en una historia, encontrar la analogía más adecuada.

Teniendo en cuenta que en un contexto multicultural podemos encontrarnos frente a personas que no comparten el mismo estilo de negociación, lo más oportuno es asumir una actitud exploratoria, centrada en la construcción de un espacio de sentido compartido, a partir de los intereses y las necesidades comunes.

En la tabla de arriba propuesta por Sclavi (2003) y adaptada por nosotros, se comparan los dos estilos de toma de decisiones y gestión del conflicto.

notas

³ Los autores somos conscientes de la importancia de un uso no sexista en el lenguaje y entendemos que hay que hacer referencia al masculino y femenino cada vez que se emplee un término que no sea neutro. Sin embargo, el uso reiterado de los/las, ellos/ellas, hombre/mujeres, etc. haría tan farragoso el texto que, de aquí en adelante, se utilizará de forma indistinta tanto el masculino genérico como el femenino genérico, para hacer referencia a ambos sexos.

El método de la construcción del consenso. Una herramienta participativa de toma de decisiones para la gestión creativa de conflictos

3. Las etapas del método de la construcción del consenso

Podemos identificar al menos siete características que definen el método de la construcción del consenso (Innes, 2004, citado por Sclavi, 2010: 131):

1. La inclusión de todas las personas que tienen intereses, preocupaciones y puntos de vista sobre una determinada situación problema en la mesa de trabajo.
2. La situación problema tiene que ser significativa para los/as participantes.
3. Las personas participantes en el proceso de construcción del consenso definen autónomamente las reglas relativas a la interacción y a la toma de decisiones.
4. El proceso de toma de decisiones tiene que poner al centro la comprensión de los intereses recíprocos y no la negociación de las posiciones.
5. La búsqueda de soluciones consideradas por todas las personas participantes como mejores de las de partida.
6. La búsqueda de un acuerdo que sea considerado aceptable por todas las personas participantes.
7. La comprensión de que se puede alcanzar “el consenso” solamente cuando todos los intereses han sido explorados y se han llevado a cabo todos los intentos para satisfacerlos.

Estas características se concretan en las cinco etapas que conforman el proceso del MCC: la con-

vocatoria, la definición de los roles y reglas de base, la gestión alternativa de conflictos, el acuerdo y su implementación. Seguidamente presentaremos cada una de las etapas haciendo referencia a la aplicación en la planificación de acciones interculturales.

3.1.- Primera etapa: la convocatoria

La convocatoria tiene como objetivo colocar a un primer grupo pequeño de personas, interesadas en la resolución de una determinada cuestión, en condiciones de tomar dos decisiones o responder a dos preguntas: ¿a quién involucrar en el proceso? y ¿es oportuno utilizar el MCC? Es decir, comprender y verificar si existen las condiciones mínimas para que se pueda utilizar este método.

El momento crítico es la identificación de un buen “convocante”, esto es una persona o un grupo de personas que por el cargo que tienen o por sus características personales tienen legitimidad y poder de convocatoria. La persona en cuestión no tiene por qué ser experta en el uso del MCC, para esto está el facilitador, sino que tiene que conocer bien las ventajas y características del método para que pueda persuadir a las personas que se quiera involucrar.

El convocante tiene que ser consciente y reflexionar sobre la falta de participación, la aparente pasividad e indiferencia respecto a determinados temas. Nuestra experiencia nos enseña que cuando los problemas son considerados realmente importantes no es la apatía lo que bloquea la participación, sino la idea que “de todas formas no serán tomados en consideración” y que, “de todas formas, no cambiará nada”. Como ya hemos subrayado, a menudo las personas migrantes expresan cierto malestar respecto a los procesos

participativos, puesto que se sienten utilizados, infravalorados, sienten que el proceso se reduce simplemente a una justificación de decisiones ya tomadas. Es lo que hemos llamado en otras publicaciones previas⁴, una pseudo-participación.

El siguiente paso, en esta primera fase, es la construcción de un *mapa de posiciones/intereses o evaluación etnográfica*, que recoge en un único documento un esquema de todas las posiciones en juego y sirve para garantizar que todos los puntos de vista estén presentes en el proceso.

El mapa de posiciones/intereses se lleva a cabo a través de entrevistas y permite clarificar quién está involucrado y qué intereses, posiciones y necesidades expresa. Para confeccionar un buen mapa es importante cuidar dos aspectos: primero hay que entrevistar a todas las personas potencialmente afectadas por el proyecto; segundo, hay que dar la posibilidad, a las personas que no han sido inicialmente entrevistadas, de poder incluidas en el proceso si lo consideran necesario. Es importante tener en cuenta que planificar una acción con la participación de las personas migrantes no significa limitarse a contar sólo con las Asociaciones de inmigrantes. Las personas migrantes están presentes en las AMPAS, en las asociaciones de vecinos, en los sindicatos, en grupos religiosos, culturales, etc. Además hay personas cuyas aportaciones pueden ser muy valiosas y que no están vinculadas a ninguna organización. Es común, en esta fase proceder mediante el proceso de “bola de nieve”: a partir de un primer grupo se va preguntando a las personas si conocen a otras que consideren importante incluir. No se trata de que estén presentes personas que representan a todos los grupos o categorías sociales genéricos (Asociaciones de Vecinos, Sindicatos, Instituciones, ONGD, etc.) sino que estén presentes todas

las posiciones o racionalidades respecto a un determinado problema. Esto significa que en el grupo de trabajo se suele incluir a personas que no pertenecen obligatoriamente a grupos o asociaciones o que no representan a nadie, pero que tienen una visión original y diferente del problema.

Una vez terminado un primer borrador el facilitador devuelve el texto a las personas entrevistadas para que confirmen los datos recogidos y tengan la oportunidad de añadir información, corregir o clarificar. Hay que tener en cuenta que en estos primeros momentos del MCC el facilitador no convoca a las personas, sino que se hace invitar a las reuniones de los grupos ya existentes. De esta forma reconoce y valoriza los recursos ya existentes⁵ y, al mismo tiempo, empieza a legitimar su rol.

La construcción del mapa de intereses/posiciones permite a la facilitadora identificar a las personas que resultan ser más apropiadas para la participación en la *mesa de trabajo*, que es el núcleo operativo del MCC. Es un proceso delicado

notas

⁴ Aguilar, 1988, 2011b, 2001c y 2013, *Op. cit.*

⁵ Como se advirtió en otro trabajo, “es importante identificar no sólo los recursos convencionales existentes sino también los recursos alternativos, tales como: *Nivel de conciencia social* (fundamento de proyectos colectivos y generador de responsabilidades comunitarias). *Cultura organizativa y potencial de gestión*; representada por el potencial organizador desarrollado por la comunidad y sus experiencias de dirección anteriores. Es lo que A. Hirschman llama “principio de conservación y mutación de la energía social” (1983 y 1986). *Potencial tecnológico* (creatividad popular y tecnologías tradicionales apropiadas). *Energía solidaria*, es decir, capacidad de ayuda mutua. *Potencial de calificación y entrenamiento* (ofrecido a través de asociaciones, ONG, etc.). *Capacidad de compromiso y dedicación de las personas*, de manera voluntaria y altruista, y que movilizan ayuda de otras organizaciones. *Otros recursos no convencionales de carácter histórico-antropológico*, tales como las redes sociales y sistemas de valores, la memoria colectiva, la identidad cultural y la cosmovisión, etc.” (Aguilar, 2013: 44)

El método de la construcción del consenso. Una herramienta participativa de toma de decisiones para la gestión creativa de conflictos

porque en la mesa tienen que estar representados todos los puntos de vista, intereses y racionalidades. Una vez identificadas y entrevistadas las potenciales personas representantes de cada punto de vista, la facilitadora tiene que formular una hipotética agenda de trabajo, con un calendario, fechas límite, horarios, presupuesto y los compromisos que implica participar en una mesa de trabajo con estas características. Se trata de una agenda provisional que permite que todas las posibles participantes entiendan las características y el compromiso que implica su participación en la mesa de trabajo.

La decisión final que hay que tomar en esta primera fase es decidir si conviene seguir adelante con el MCC o es preferible utilizar estrategias más tradicionales. Esta decisión se toma en la primera reunión de la mesa de trabajo e implica que las personas estén dispuestas a involucrarse y a ponerse en discusión. Además debe existir un compromiso claro y explícito de quién detenta el poder de decisión: Es importante que quien tiene poder de decisión esté dispuesta a compartir ese poder. Se trata de mostrar, por ejemplo a las instituciones, que el MCC genera más poder y soluciones más creativas. Finalmente, otros aspectos que determinarán la viabilidad del uso del MCC es disponer del tiempo y de los recursos necesarios. Sin este compromiso institucional se corre el riesgo que los procesos participativos no tengan consecuencias prácticas y generen frustración, insatisfacción y resistencias.

3.2.- Segunda etapa: Asignación de los roles, definición de la misión y de las reglas de base del proceso

En la segunda fase del MCC se deciden o se confirman la designación de los roles y se definen las

reglas de base para el desarrollo del trabajo. Además se establecen las reglas sobre la presencia de eventuales observadores externos y las relaciones entre los miembros oficiales de la mesa y sus posibles sustitutos. Se redefinen el plan de trabajo, el calendario de actividades, el presupuesto y los procedimientos de comunicación entre las personas participantes en la mesa y las bases sociales, grupos y categorías sociales que representan. Hay que destacar que todas las decisiones que se toman respecto a la agenda y las reglas de base pueden ser modificadas en cualquier momento siempre y cuando exista un consenso.

Un aspecto esencial de esta fase, que se suele llevar a cabo en las dos primeras reuniones, es definir claramente las reglas de la construcción del consenso. Se trata de clarificar bien la diferencia entre la discusión de las posiciones individuales, propia del método parlamentario y el modo de proceder del MCC. Normalmente el facilitador propone una lista de reglas que tienen que ver con el comportamiento y los procedimientos de toma de decisión que pueden servir como un primer documento de trabajo. Seguidamente presentamos algunas de las reglas que se suelen presentar para su discusión que ejemplifican bien la esencia del MCC (Sclavi y Susskind, 2011: 316-317):

- Cada persona se compromete a ilustrar solamente su punto de vista, renunciando a hablar por los demás.
- Se pueden poner en discusión las ideas pero no las personas.
- Cada participante se compromete a concentrar la atención en los aspectos positivos de lo que se ha dicho, esforzándose en comprender las preocupaciones de los demás.

- Cada participante se compromete a buscar opciones comunes y propuestas que permitan construir un espacio común, sin minimizar los conflictos y las diferencias.
- Cada participante se compromete a tener informada a su propia base (es decir, a quienes comparten su punto de vista pero no participan en la mesa de trabajo).
- Cada participante tiene derecho a rechazar todas las propuestas y, al mismo tiempo, acepta la responsabilidad de presentar alternativas.

El MCC prevé la creación de subcomisiones y la utilización de comisiones de “expertas” cuando sea necesario. Es interesante notar que en el MCC se incluye al grupo de expertos/as pero no se le delega la solución de problemas específicos, aunque se trate de cuestiones muy técnicas. El principio es que la diversidad de las opiniones (incluidas las de las expertas) da mejores resultados que las soluciones propuestas sólo por las expertas⁶.

Es importante que, desde el principio, se haga explícito el fin general o misión del MCC: plantear un proyecto, proponer un paquete de actividades o generar una solución a un problema que sea considerado la mejor de todas las opciones definidas en principio. Además tiene que ser claro el procedimiento que se utiliza: no el voto por mayoría, sino la construcción colaborativa de una propuesta común basada en la exploración de las diferentes opciones.

3.3.- Tercera etapa: La gestión alternativa de los conflictos que surge en la mesa de trabajo

El proceso del MCC suele empezar con un taller de capacitación en gestión alternativa de conflic-

tos. La idea es que el desarrollo de ideas creativas depende de la capacidad de las personas para gestionar los conflictos y transformarlos de obstáculos en oportunidades.

Llevar a cabo un proceso de planificación participativa utilizando el MCC implica cambiar la visión que se suele tener de los procesos de toma de decisión colectivos. Las personas suelen llegar a una mesa de trabajo con una visión “de suma cero” del conflicto, basado en la idea que “si tú ganas yo pierdo”, que si existen posiciones opuestas también los intereses son opuestos. El éxito del método depende de la capacidad de superar esta visión binaria abriendo un espacio de curiosidad y disponibilidad para que sean posibles otras fórmulas de participación.

Es en esta fase donde se evidencian más las aportaciones del método de la construcción del consenso a la planificación y toma de decisiones colectivas en contextos multiculturales. Su punto de partida es que las personas que participan en la mesa de trabajo se centren en entender y ser entendidas y no en convencer y desmontar los argumentos de los demás. Este proceso dialógico se basa en la comprensión de los marcos de referencia que están detrás de las posiciones. Un marco de referencia es el conjunto de valores, intereses, conocimientos que intervienen en nuestra forma de interpretar la realidad desde una determinada perspectiva cultural. Los marcos de referencia de

notas

⁶ En 1995, Scott Page (2007) desarrolló un modelo matemático para estudiar la optimización de las condiciones y estrategias en las soluciones de problemas. El modelo comparaba los resultados de trabajos hechos por grupos de expertos con los resultados de grupos cuyos miembros habían sido elegidos de forma aleatoria. El éxito de la prueba fue inesperado, los grupos aleatorios obtenían casi siempre mejores resultados. Esto significa que la inclusividad es ganadora.

El método de la construcción del consenso. Una herramienta participativa de toma de decisiones para la gestión creativa de conflictos

personas de un mismo horizonte cultural suelen ser compartidos y, consecuentemente, no se suelen poner en discusión y suelen quedar implícitos hasta que no se violan. Pensemos por ejemplo en nuestro estilo comunicativo: cuando hablamos con personas que comparten nuestro mismo horizonte cultural respetamos tácitamente un amplio abanico de reglas de comunicación: la distancia que mantenemos con nuestro interlocutor o interlocutora, la forma de gestionar el tiempo de conversación, las interrupciones, los contactos oculares, el contacto corporal, la entonación, el estilo comunicativo, etc. Todas estas reglas se encuadran en nuestro marco de referencia, pero cuando nos comunicamos con personas que no comparten nuestros marcos interpretativos nacen malentendidos comunicativos, que a menudo interpretamos de forma estereotipada.

El método de la “confrontación creativa” se preocupa por crear las condiciones para que las personas tomen conciencia de los propios marcos de referencia y comprendan los marcos de referencia de las otras personas a través de la explicitación de los intereses, los valores y las claves interpretativas del problema en cuestión. La idea es que nuestra forma de interpretar y definir un problema determina la forma de resolverlo. En este sentido se pueden generar soluciones creativas sólo cuando se reencuadra un problema.

Como hemos visto, el objetivo de esta tercera fase es fomentar la comprensión de la perspectiva de las otras personas participantes y generar múltiples opciones que puedan responder a los diferentes intereses y necesidades de las personas involucradas en el proceso. Fisher, Ury y Patton (1981) identificaron cuatro obstáculos a la creación de nuevas opciones: el juicio prematuro; la búsqueda de una supuesta única respuesta co-

recta; asumir que “la tarta ya está repartida”, que todas las opciones ya están representadas; considerar los problemas de los demás como “sus problemas” y no como problemas comunes. Seguidamente presentamos los principios que permiten crear un *contexto generativo y creativo* y superar estos obstáculos:

Centrarse en los intereses más que en las posiciones. Es importante comprender que si bien las posiciones pueden ser opuestas, esto no significa que los intereses que están detrás de las posiciones tengan que serlo también. Pasar de las posiciones a los intereses permite visibilizar necesidades e intereses compartidos o, al menos, compatibles. Además permite a cada persona clarificar lo que realmente considera importante. Posibilita construir un mapa de los intereses comunes. Sclavi y Susskind (2011) subrayan cómo se logra el acuerdo cuando se pasa del *problem solving*, la solución del problema, al *problem setting*, la redefinición del problema. Separar los intereses de las posiciones es el paso previo necesario para que se hagan explícitos los intereses comunes y se generen soluciones creativas, ya que por cada interés general existen muchas opciones posibles y si se aumentan las opciones es mucho más probable que se encuentren soluciones donde todos y todas ganen.

Maximizar las ventajas recíprocas, se trata de ampliar el espacio de opciones para que puedan incluirse propuestas que satisfagan los intereses de personas que, en principio, tenían posiciones incompatibles.

Separar la fase de invención y generación de propuestas de la fase de decisión. Las propuestas puente se generan a través de la técnica de la lluvia de ideas y sólo en un segundo momen-

to se discuten. El principio que está en la base de la eficacia de la técnica de la lluvia de ideas es que las personas se sientan libres de proponer ideas, actividades etc. sin miedo a ser criticadas y sin tener prisa para llegar a las conclusiones⁷.

En el proceso de generación de alternativas cada persona participante es considerada un recurso necesario para el proceso de toma de decisiones, además se valorizan las redes y las experiencias ya existentes.

La fase de propuestas puede ser realmente creativa siempre y cuando se cree un clima de confianza, estimulante y distendido. Este clima se logra a través de la interacción basada en un estilo comunicativo dialógico: evitar comentarios que ataquen a las personas, reconocer el derecho de todas las personas de ser escuchadas; considerar toda propuesta digna de atención.

La realización de un acuerdo en la planificación es el resultado del desarrollo de *Propuestas puente*, propuestas que responden a diferentes intereses que están detrás de posiciones inicialmente consideradas como opuestas. Para generar propuestas puente es necesario *comprender y tomarse en serio los intereses y las necesidades de las otras personas participantes* y tomarse el tiempo de reflexionar. En este sentido, se procede llevando a cabo “propuestas positivas acumulativas” que podríamos resumir en la pregunta que se suele plantear a las personas que participan en la mesa de trabajo: “si no estás de acuerdo, qué debería cambiar para que la propuesta sea aceptable”.

Las propuestas puente que son consideradas aceptables por todas las personas participantes en la mesa se transforman en *Paquetes de pro-*

puestas. Los paquetes de propuestas se construyen a través de técnicas dialógicas muy utilizadas en la mediación social y comunitaria, entre las cuales destacamos:

Los “*mensajes yo*”, que son mensajes que nos permiten cambiar el foco relacional sobre lo que se asume respecto a las intenciones de las demás personas. Por ejemplo si decimos “Usas esas palabras para manipularme” estamos interpretando las intenciones de la otra persona y estamos etiquetando su comportamiento, generando mecanismos de defensa como la agresividad o la negación. Si, por el contrario, decimos “Cuando usas esas palabras me lastimas”, estamos centrando la atención en nuestra forma de interpretar su comportamiento, no estamos etiquetando a la otra persona y no estamos interpretando sus intenciones, simplemente estamos hablando de los efectos de su estilo comunicativo. Es una técnica muy sencilla y muy eficaz, porque las personas no suelen sentirse juzgadas y porque permite hacer explícita la dimensión relacional de la comunicación.

Las preguntas “¿y si...?” son preguntas que se centran en el futuro y en lo positivo hablando sobre cómo nos gustaría que las cosas funcionaran y no sólo sobre lo que no nos gusta de su funcionamiento actual. Imaginarse escenarios futuros positivos permite abrir el horizonte de posibilidades, motivar a las personas que participan en la mesa de trabajo y reencuadrar situaciones problemáticas.

notas

⁷ Un procedimiento de utilidad para registrar de forma ordenada las aportaciones y propuestas surgidas en la lluvia de ideas, es la técnica de *registro abierto*, que puede facilitar la posterior toma de decisiones y constituir un primer borrador del *texto único* que habrá de elaborarse en la fase siguiente. Una de las ventajas de esta técnica es que complementa la lluvia de ideas, introduciendo en el proceso códigos de análisis consensuados. (Véase: M^a J. Aguilar (2011a). *Cómo animar un grupo*, 18^a ed. Madrid: CCS, pp.118-120.)

El método de la construcción del consenso. Una herramienta participativa de toma de decisiones para la gestión creativa de conflictos

Finalmente, a lo largo de las discusiones en la mesa de trabajo se hace hincapié en los sentimientos, más que en las reivindicaciones: “Esto es importante para mi” en lugar que “Esto es lo que quiero”.

En este proceso, que aplica técnicas de mediación a la toma colectiva de decisiones y a la planificación, juega un papel fundamental el facilitador. Su principal preocupación es que todos los puntos de vista estén presentes en la mesa de trabajo y es la garante de que las personas escuchen. El facilitador se ocupa de guiar el grupo, de centrarlo, cuando es necesario, de facilitar el diálogo más que la argumentación⁸.

Todos los documentos que genera la mesa de trabajo (las propuestas puente, paquetes de propuestas y otros documentos de trabajo, como por ejemplo las relaciones de subcomisiones de trabajos, síntesis de reuniones, etc.) se sintetizan en un Texto único que todas las personas participantes sienten que pueden aceptar y apoyar.

3.4.- Cuarta etapa: Lograr la realización de un acuerdo

Como subrayan Sclavi y Susskind (2011: 305), el objetivo del MCC es llegar a la unanimidad respecto a un acuerdo redactado en un texto único que ofrece a todas las personas interesadas un éxito mayor de lo que hubieran podido conseguir inicialmente sin acuerdo. Un acuerdo logrado a través del MCC puede considerarse mejor porque amplía el horizonte de elección, en el sentido de ampliar las posibles soluciones y ampliar la *misión* de las personas participantes en el proceso: no se trata solamente de generar propuestas, sino de crear un ambiente de confianza y respeto que puede ser la base de futuras colaboraciones y transforma las relaciones entre las partes.

En esta fase es importante ser coherentes con el principio de unanimidad, centrándose en las personas que consideran el acuerdo final inferior a sus expectativas. Hay que comprender las razones de la insatisfacción y generar nuevamente propuestas puente que intenten satisfacer las exigencias de las personas no conformes con el acuerdo. Si no se logra la unanimidad, se puede aceptar un acuerdo que tenga una gran mayoría y recoger en el texto final las disconformidades y los intentos de propuestas puente que se hicieron.

La redacción de un texto único incluye también el análisis de las posibles contingencias. Se trata de prever los factores externos que pueden condicionar la implementación del acuerdo y proponer acciones que puedan mitigar el efecto negativo.

Después de haber llegado a un acuerdo es necesario *convalidarlo* con las bases sociales. El proceso del MCC no es completo hasta que el borrador de texto único aprobado por la mesa de trabajo no haya sido presentado y aceptado por las bases sociales a quienes representa cada miembro de la mesa. El objetivo es acoger todas las objeciones como contribuciones positivas, de esta forma se mejora el resultado final y las bases se identificarán con el dicho resultado. Esta fase es uno de los momentos más críticos del proceso, puesto que las bases pueden no entender el esfuerzo y el proceso que ha llevado al acuerdo. Es importante hacer entender a las bases sociales el proceso a través del cual se ha alcanzado el acuerdo, explicando que no se trata de un compromiso sino de una opción mejor.

3.5.- Quinta etapa: Definición de los mecanismos de control de la implementación

Llegar a concebir una propuesta de acción bien estructurada y viable, donde existe un acuerdo uná-

nime o casi unánime es la condición necesaria para que un proceso de construcción del consenso sea considerado exitoso. Pero esto no es suficiente, es necesario también que se tomen en cuenta los posibles obstáculos a su implementación y que exista un plan para hacerles frente, si no el acuerdo se transforma en “papel mojado” (Sclavi y Susskind, 2011:241).

Las acciones previstas en el MCC para asegurar el respeto de los compromisos son: la organización de una ratificación de la “propuesta de acuerdo” por parte de las bases sociales; la firma del acuerdo por parte de todas las personas que han participado en la mesa de trabajo; y, si es posible, formalizar jurídicamente los compromisos.

Las dos etapas más importantes de esta fase son: la definición de los compromisos, de modo que su implementación sea controlable y que queden claras las responsabilidades; y, presentar el texto único a quién tiene la autoridad formal de hacer posible su implementación. Este último aspecto, en teoría, si se han incluido representantes institucionales en el proceso, no debería ser problemático.

En la práctica es siempre posible que haya una marcha atrás de algunas instituciones, que quién representaba las instituciones en la mesa no tenga el poder decisional necesario para asegurar la implementación del proyecto. En estos casos se forma una delegación cuyo objetivo es presentar, no solamente las propuestas finales, sino el mismo método que se ha utilizado, subrayando las ventajas que tiene respecto a otros métodos de toma de decisiones. Finalmente se trata de monitorizar el proceso de implementación dejando abierta la posibilidad de convocar la mesa de trabajo si fuera necesario.

4. Conclusiones: un método transformativo

El proceso de construcción del consenso no es fácil, uno de los peligros es que las personas participantes se sientan sobrecargadas de trabajo. Que el compromiso sea percibido como demasiado oneroso en términos de tiempo y esfuerzo, pero este peligro, típico de los procesos participativos, es relativo. Es cierto que el MCC, como otras metodologías participativas, requiere una inversión inicial de tiempo y esfuerzo mayor respecto a los métodos tradicionales, pero su eficacia, y a medio plazo su eficiencia, es mayor. ¿De qué sirve tomar decisiones rápidamente cuando éstas no son reconocidas ni respetadas por las bases sociales, ni por los actores involucrados? El proceso de construcción del consenso, como otros enfoques participativos, puede ser inicialmente más lento y largo que el método de votación por mayoría, pero sus resultados son en realidad más sostenibles, viables y satisfactorios y esto significa que el tiempo que se invierte al principio se gana en la implementación.

El método de la construcción del consenso puede dejar perplejas a las personas participantes, más acostumbradas a métodos de estilo parlamentario. Pero para generar respuestas eficaces en contextos multiculturales complejos es necesario superar lo que Sclavi y Susskind definen como *barreras perceptivas* (2011: 269): el miedo a los cambios, el miedo al fracaso, las dudas respecto a un proceso considerado a priori largo, costoso y lento;

notas

⁸ Además de “garante del diálogo” la facilitadora se ocupa de redactar el orden del día, de la preparación de los materiales necesarios para los encuentros, de evidenciar los conceptos y temas tratados en tiempo real, de coordinar los trabajos de los subgrupos, de redactar la síntesis de los encuentros y de la gestión en conjunto de todos los procesos de toma de decisiones del grupo.

El método de la construcción del consenso. Una herramienta participativa de toma de decisiones para la gestión creativa de conflictos

una concepción patriarcal de la autoridad. El MCC tiene en común con otros enfoques participativos una visión diferente del poder, de la autoridad y del conocimiento. Esto significa aceptar el riesgo y la incertidumbre como ingredientes necesarios para el desarrollo de soluciones creativas.

Otro problema es que muchas personas consideran que no tienen las competencias necesarias para participar en un proceso de construcción del consenso. En realidad la esencia del MCC es bastante sencilla, se basa en la explicitación de los propios intereses y en la disposición a escuchar y comprender las posiciones de las otras personas.

El método de la construcción del consenso hace importantes aportaciones a los procesos de planificación intercultural entre las cuáles podríamos destacar las siguientes:

- se preocupa no solamente del derecho a la palabra, sino también del derecho a ser escuchados/as y comprendidos/as. Este cambio de enfoque es importante porque, como hemos subrayado, los contextos multiculturales suelen caracterizarse por cierta asimetría del poder de negociación y por el hecho que puede que no se compartan los mismos marcos culturales de referencia.
- Hace hincapié en la importancia del empoderamiento y legitimación de las partes a través de un proceso de transformación de las relaciones entre personas y grupos.
- Evidencia la importancia de la creación de "espacios de creatividad": Para que se generen soluciones alternativas y creativas es necesario crear un contexto apropiado que

facilite la multiplicación de las opciones y las iniciativas.

- La construcción de una solución a un problema o una propuesta compartida es el fruto de un proceso cooperativo en el cuál las diferencias se transforman en valor añadido. Cada participante explicita las propias posiciones y los propios intereses como contribución a una futura solución y no en contraposición con las posiciones de los demás.

El método de la construcción del consenso suele generar mejores resultados respecto a los métodos tradicionales porque no se preocupa por buscar soluciones rápidas, sino por transformar las relaciones entre las partes. Es más, no sólo genera alternativas más creativas y consensuadas, sino que fomenta la cohesión entre las personas y grupos participantes, refuerza las redes sociales y la cooperación y legítima y empodera a las partes involucradas en el proceso.

Bibliografía

- Aguilar, M^a J. (1988). *Cómo dirigir una asamblea*. Participación eficaz, INCASUR-Humanitas, Buenos Aires.
- Aguilar, M^a J. (2010). "Modelos de intervención social con inmigrantes e interculturalidad: un análisis crítico", *Inguruak. Revista Vasca de Sociología y Ciencia Política*, vol. *Monográfico especial "Sociedad e Innovación en el siglo XXI"*, febrero 2010, pp. 77-94.
- Aguilar, M^a J. (2011a). *Cómo animar un grupo*, (18^a ed.), CCS, Madrid (1^a ed. 1990, Kapelusz, Buenos Aires).
- Aguilar, M^a J. (2011b). "Ciudadanía intercultural y animación: una experiencia innovadora para el empoderamiento de colectivos inmigrantes" *Journal Sociocultural Community Development and Practices*, n. 1, pp. 22-47. Recuperado el

3 de junio de 2014. (http://www.atps.uqam.ca/numero/ATPS_1_2010_fr.php#num1_aguilar)

Aguilar, M^a J. (2011c). El racismo institucional en las políticas e intervenciones sociales dirigidas a inmigrantes y algunas propuestas prácticas para evitarlo, en *Documentación Social*, n. 162, pp. 139-166.

Aguilar, M^a J. (2013). *Trabajo social: concepto y metodología*, Paraninfo-Consejo General de Trabajo Social, Madrid.

Aguilar, M^a J. y Buraschi, D. (2012a). El desafío de la convivencia intercultural. *Revista Interdisciplinaria da Mobilidade Humana REMHU*, 38: 27-43. Recuperado el 3 de junio de 2014. Disponible en: <http://www.csem.org.br/remhu/index.php/remhu/article/view/298>

Aguilar, M^a J. y Buraschi, D. (2012b). Prejuicio, etnocentrismo y racismo institucional en las políticas sociales y los profesionales de los servicios sociales que trabajan con personas migrantes, en *VII Congreso Migraciones Internacionales en España. Movilidad humana y diversidad social*, Bilbao, Universidad del País Vasco. Recuperado el 3 de junio de 2014 (<http://bit.ly/1e5Hk8l>).

Aguilar, M^a J. y Buraschi, D. (2013). Asociacionismo e intervención social con inmigrantes, en Raya, E. et. al. (eds.) *Inmigración y ciudadanía activa. Contribuciones sobre gobernanza participativa e inclusión social*, Icaria, Barcelona (pp. 43-68).

Augsburger, D. W. (1992), *Conflict and Mediation Across Cultures*, Westminster/John Knox Press, Louisville, Kentucky.

Consensus Building Institute-Cbi (2007), *Costruire una pace. Per imparare a non credere nella fatalità delle guerre*, Bruno Mondadori, Milano.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1981), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In.*, Penguin Books, New York.

Forester J. (2009), *Dealing with Differences. Dramas of Mediating Public Disputes*, Oxford Univ. Press NY.

Hirshman, A. (1983). "The Principle of Conservation and Mutation of Social Energy", en *Grassroots Development*, 7(2): 2-6.

Hirshman, A. (1986). *El avance en colectividad*, México, F.C.E./ Serie Economía.

Ingouville, F. Y Susskind, L. (2011), *Mejor que la mayoría*, Granica, Montevideo.

Olson, M. (1971). *The logic of collective action*, (2nd ed.), Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Podziba S. (2006). *Chelsea Story. Come una cittadina corrotta ha rigenerato la sua democrazia*, Bruno Mondadori, Milano.

Scavi, M. (2010), "Il metodo del confronto creativo: un upgrading della democrazia", en *Riflessioni sistemiche*, Associazione Italiana di Epistemologia e Metodologia Sistemiche, n. 2. pp. 128-138.

Scavi, M. (2003), *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano.

Scavi, M. e Susskind, L., (2011), *Confronto creativo. Dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati*, Etal edizioni, Milano.

Scott, E.P. (2007), *The Difference*, Princeton University Press, Princeton.

Susskind, L. (1987), *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*, Basic Books, New York.

Susskind, L., Mckearnan, S. & Thomas-Larmer, J. (1999), *The Consensus Building Handbook: a Comprehensive Guide to Reaching Agreement*, Sage, London.

Taylor, M. (1987). *The Possibility of Cooperation*, Cambridge, Cambridge University Press.

Tilly, Ch. (1978). *From mobilization to revolution*, New York, Random House.