



Labor

**Investigaciones y Servicios**

J-29496220-3

## GUIA PARA LA TOMA DE DECISIONES COLECTIVAS

Elaborado por: Labor, Investigaciones y Servicios

**Autora: Gladys Quintero**

Programa de acompañamiento y fortalecimiento de las competencias tecno-políticas de la Alcaldía José Gregorio Monagas del Estado Anzoátegui, y potenciar el autodesarrollo integral y el empoderamiento de los equipos de salud del Distrito Sanitario No. VI, en los Municipios Miranda y Monagas del Estado Anzoátegui.

## Toma de decisiones colectivas

Estamos viviendo tiempo intensos, complejos y de dinámicas variables, cada vez más exigentes, que nos llevan a actuar con determinación y resolver las diversas situaciones que se presentan.

Cuando estamos ante una situación que nos demanda elegir entre dos o más alternativas, opciones o formas de actuar, estamos ante una toma de decisiones. La toma de decisiones es un proceso que nos demanda actuar para resolver un problema, un conflicto, definir el rumbo o curso de acción que tomará un proceso, incluso sobre los destinos de una persona, un grupo, una comunidad, un municipio o nación.

Muchas veces estos procesos crean un ficticio sentido de urgencia, que nos lleva a la toma acciones irreflexivas e impulsivas. Tenemos la idea de que cuanto más rápido actuemos, más eficaces somos. Pero en realidad, son pocas las decisiones que demandan una actuación urgente, y que demandan una acción inmediata para evitar una crisis. La acción precipitada en muchas ocasiones nos conduce a elegir una alternativa que no necesariamente es la mejor opción que tenemos.

Tomar decisiones implica elegir entre alternativas o cursos de acción. Incluso, decidir, si estamos dispuestos a decidir o no, es decir, si estamos dispuestos a incidir sobre

la realidad para que las cosas sucedan en la dirección de los resultados deseados.

## Actuar inteligentemente

Cuando actuamos individualmente en nuestra vida personal, hacemos uso a diario de nuestro propio razonamiento, de nuestro pensamiento y de nuestro emocioanar, para tomar decisiones eligiendo entre alternativas.

Para tomar decisiones es necesario estar consientes de que nuestras elección trae consecuencias que repercuten positivamente o negativamente sobre nosotros o nosotras mismas, sobre nuestro entorno, por lo que cada vez que elegimos estamos asumiendo un riesgo.

Cada vez que hacemos una elección, se genera una experiencia, el recuerdo de esa experiencia crea una huella mental, que se estructura como un modelo mental, lo que hace que sea más probable que la próxima vez que nos enfrentamos a una opción similar, respondamos desde ese modelo, y terminemos optando por esa misma opción, reforzándose una y otra vez nuestros patrones de actuación. Los modelos mentales que hemos aprendido para tomar decisiones nos llevan a elegir, a actuar una y otra vez de la misma manera, independientemente de la situación que se nos

presente. La situación cambia, la realidad es diferente, y sin darnos cuenta, nuestros modelos mentales, nos llevan a actuar siempre bajo el mismo esquema.

Hacernos consciente de nuestros patrones y entender la naturaleza de la situación sobre la que debemos decidir, nos permite entender la necesidad que tenemos de reflexionar un poco más, de la importancia de no actuar precipitadamente. Muchas veces por las presiones que tenemos, creemos que el tiempo que nos tomamos para pensar es un tiempo perdido, y terminamos actuando con apresuramiento, tomando decisiones que al final pueden empeorar la situación o no ser la mejor alternativa que teníamos disponible.

Entonces, es necesario que pensemos un poco más sobre la forma como tomamos las decisiones. Independientemente de la naturaleza de la situación que enfrentamos, requerimos tomarnos un tiempo para conocer, comprender, analizar y evaluar las alternativas de acción y sus consecuencias.

En muchos momentos abordamos múltiples situaciones simples y cotidianos, sobre las que tomamos decisiones, sin siquiera ser conscientes que lo hemos hecho, pero existen otras situaciones en que es necesario realizar un proceso más estructurado, con información pertinente, con mayor comprensión de las consecuencias, y que brinde más seguridad del futuro que soñamos.

De esta forma, se trata de actuar inteligentemente, de pensar bien antes de actuar, de obtener la información necesaria y contar con el máximo conocimiento sobre la situación, para a partir de allí analizar cuidadosamente los factores inmersos en la situación, valorar el riesgo, las consecuencias a futuro de los diversos cursos de acción que tenemos, y actuar conscientemente, haciendo lo que tenemos que hacer bajo las condiciones que se nos presentan.

Este actuar inteligente es especialmente importante cuando pasamos de la toma de decisiones personales a la toma de decisiones colectivas. Cuando tomamos una decisión, siempre emitimos un juicio de valor, dándole más peso a una alternativa sobre otra que valoramos más. Siempre abra un riesgo, fracasos, errores, y nos tocará corregir el rumbo elegido, lo importante es actuar desde la acción correcta, desde un marco valorativo y ético, que privilegia el bienestar colectivo.

## **Toma de decisiones colectivas**

Existen dos modelos de toma de la toma de decisiones democráticas, la democracia representativa en la que las personas eligen representantes que toman decisiones por ellos, y la democracia participativa en la que personas toman decisiones sobre cuestiones que los afectan en forma directa.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes del Poder Popular, plantea la democracia participativa y protagónica, como el modelo constitucional de toma de decisiones sobre los asuntos que nos competen como ciudadanos y ciudadanas del país. El marco jurídico y las leyes del Poder Popular, le otorga a los colectivos sociales, a las organizaciones de base del Poder Popular, a la comunidad organizada en consejos comunales y comunas, un rol participativo y protagónico en la toma de decisiones democráticas sobre las políticas públicas, los planes de desarrollo comunitarios, municipales, estatales y nacionales.

Cada vez es más necesario que contemos con mecanismo que faciliten el proceso decisional en colectivo sobre problemáticas compartidas, situaciones de conflicto, alternativas de solución u oportunidades de desarrollo.

Las decisiones colectivas son aquellas que son colectivizadas, es decir, en las que todas las personas de un grupo, un colectivo, una organización, una comunidad o estado, asume el papel decisorio. La toma de decisiones colectivas demanda un esfuerzo de planeación y coordinación de acciones conjuntas que permitan la participación de todas las personas reunidas para definir lo que quieren hacer frente a asuntos que les afectan o les competen.

Las decisiones colectivas son más efectivas para el abordaje de problemas complejos, de alto riesgo, que involucran al colectivo, que están sujetas a presiones o conflictos. Esto obedece a que implica involucrar participativamente a todas y a todos en el intercambio de información, ideas y percepciones, facilitando que emerja la inteligencia colectiva.

Las decisiones tomadas en colectivo siempre generan mejores resultados que las que adopta un individuo solo, por muy inteligente, experto o sabio que este sea. Las buenas decisiones colectivas derivan de la diversidad de conocimientos y perspectivas de quienes participan. Para que emerja esa sabiduría colectiva, es necesario que cada uno de las y los que participan actúen con autonomía psicológica, con libertad para presentar sus ideas y alternativas de acción.

Las decisiones colectivas tienen que ver con adoptar, promover o defender, una visión sobre la realidad y su legitimidad está asociada al grado de coincidencia de las decisiones con la visión y las aspiraciones del colectivo participante.

En ocasiones pensamos que las decisiones colectivas deben darse por consenso, lo que significa que todas y todos debemos estar de acuerdo con la alternativa elegida. En la mayoría de los casos esto no es así, por lo que para algunas personas puede significar pérdidas o

sacrificios, y para otros puede implicar sentirse victoriosos, es por ello que es necesario establecer acuerdos colectivos para hacer respetar las decisiones y los acuerdos alcanzados.

Las decisiones colectivas suelen ser más complejas, y demandan que exista una meta, objetivo o fin en común, sentido de compromiso, corresponsabilidad social y política para desafiar o construir nuevos órdenes y relaciones de poder. Para tomar decisiones colectivas, necesitamos tener claro a donde deseamos llegar, para saber así que senderos tomar, tenemos que tener claras las alternativas posibles, los principios ideológicos, valorativos, éticos que nos anima entorno a una alternativa u a otra. Tener claridad en estos elementos nos lleva a respetar el resultado de la decisión colectiva, incluso cuando no estemos de acuerdo o no se corresponda con la alternativa de nuestra mayor satisfacción.

## Participación y decisiones colectivas

Construir espacios de participación para la toma de decisiones colectivas es uno de los principales retos que tenemos en los actuales momentos. Se trata de participar en la identificación conjunta de las soluciones, y para ello debemos considerar tres elementos clave:

- Sobre qué situación se invita a participar, cuáles son los temas o situaciones a abordar, el alcance legal o territorial de la misma. Es fundamental ser muy transparente en los procesos que animan la participara, considerando si estos son para reflexionar, consultar, concertar, retroalimentar o decidir.
- Quienes son los llamados a participar, las y los actores involucrados en el proceso, sean estas personas, organizaciones, instituciones, movimientos sociales, comunidades o comunas.
- Cómo se desarrollará el proceso para garantizar la participación de las y los convocados. Es fundamental definir la manera como se produce la participación, las estrategias de convocatoria, los mecanismos para alcanzar los acuerdos, informar, deliberar, consultar, retroalimentar y dar seguimiento los procesos;

La clara definición de normas, principios y procedimientos, que permiten la expresión de las distintas visiones con los mismos derechos y oportunidades, contribuye a que el proceso de toma daciones sea claro y legítimo.

Cuando tomamos decisiones participativas, es necesario clarificar el nivel en que se tomará la decisión, y distinguir entre las decisiones son estratégicas y las decisiones operativas.

Las decisiones estratégicas son aquellas que obedecen a los planes y objetivos estratégicos, suelen estar vinculadas a las políticas públicas que se impulsan, el logro de resultados e impactos es la transformación de la realidad, tanto en el entorno como a lo interno de las organizaciones. En muchas ocasiones, estas las decisiones estratégicas son complejas y difícil de llevar a cabo, ya que comprometen elevados montos de recursos, involucran a un número importante de personas, y su desarrollo genera una cascada de decisiones posteriores.

Cuando hablamos del municipio, en el marco de las Leyes del Poder Popular, debemos considerar que el plan de desarrollo comunal y el plan de desarrollo del municipio deben corresponderse el uno al otro y estar entrelazados con los planes estratégicos del estado, región o país. Las decisiones estratégicas deben realizarse con la participación protagónica de la comunidad, con las vocerías de las comunas, o consejos comunales.

Las decisiones operativas, se toman en forma más habitual, en algunos casos son de carácter rutinario, y son responsabilidad de las personas que han asumido la responsabilidad de llevar a cabo las acciones, dentro de la alcaldía, organización comunitaria de base, vocerías, etc.

Puede parecer que las decisiones operativas son de menor importancia que las estratégicas, no obstante, una inadecuada decisión operativa puede comprometer los resultados de un proceso. Cada decisión operativo suma al logro de los objetivo planteados, y en su conjunto de todas estas decisiones las que muchas veces pueden tener un impacto mucho mayor que otras decisiones estratégicas.

Los actores que asume el liderazgo, son responsable de conocer la acción operativa diaria, lo que le permite tomar decisiones oportunas sobre los procesos, a la vez que le brinda seguridad a los equipos al acompañar las dificultades cotidianas de la gente.

## Pasos para la toma de decisiones colectivas

Son múltiples las rutas y los métodos que podemos seguir para tomar decisiones colectivas. Veamos aquí los pasos fundamentales para desarrollar con un proceso de toma de decisiones colectivas.

1. **Identificación de la situación.** El primer paso consiste en reconocer la naturaleza de la situación que deseamos abordar, describir el estado actual en que se encuentra, e implica tener claro que es lo que aspiramos con respecto al estado objetivo deseado.

**2. Generar y valorar alternativas.** Consiste en pensar y generar alternativas de solución o abordaje de la situación. Cada alternativa propuesta por el colectivo debe ser registrada, analizada y valorada con detenimiento. Es muy importante identificar las ventajas y desventajas de las mismas, así como las consecuencias que estas tendría a futuro.

Si bien no es posible predecir los resultados, debemos en este marco de incertidumbre considerar los derechos de los involucrados, y como estas alternativas inciden o afectan a las demás personas, grupos, organizaciones, colectivos, instituciones, u otros. Es necesario poner a raya nuestra emocionalidad y tomarnos el tiempo para reflexionar lo que efectivamente más conviene hacer, con sentido ético, responsabilidad, compromiso colectivo por el bien común.

Es muy útil definir criterios colectivos que permita ponderar las alternativas con los mismos principios. Contar con criterio compartidos para la toma de decisiones, permite liberarnos de prejuicios, del peso emocional que en ocasiones abraza a la decisión, liberar el proceso de intereses o intenciones individualistas. También es importante, que los y las actores participantes no sean objeto de presiones internas o externas, y que actúen con la autonomía necesaria.

**3. Buscar información pertinente.** La complejidad de la situación que abordamos, pueden ameritar investigar y recabar la información necesaria con sentido crítico, para poder elegir la mejor alternativa. Un aspecto fundamental en este momento, tiene que ver con los costos que implica las diferentes alternativas propuestas.

Muchas veces, el criterio técnico no coincide con las expectativas del grupo o comunidad, por lo que se hace necesario contar con diversas fuentes de información, asesoría especializada, para elegir la alternativa que genere mayores beneficios, y se ajuste más a la situación deseada.

Recabar información implica recoger y documentar los datos tanto aquellos favorecedores de la decisión como aquellos que van en contra de la misma. Podemos hacer uso de materiales escritos, informes o libros, artículos, publicaciones regulares, estadísticas, fotografías, entre otras.

También podemos indagar sobre experiencias similares que hayan sido exitosas o que hayan fracasado, esto puede ser de mucha utilidad. Considerar el conocimiento y la sabiduría popular, de los que conocen el territorio y están cada día enfrentándose con la situación o problema es fundamental.

**4. Implementar de la decisión.** Una vez realizada la elección esta debe ser implementada. Es muy importante, que los involucrados y participantes en el proceso comprendan claramente las motivaciones, el compromiso asumido y las consecuencias de la elección realizada, así mismo, debe ser clara la corresponsabilidad en la implementación exitosa de la misma.

Implementar la decisión requiere definir los cursos de acción, paso a paso, así como las estrategias que permitirán avanzar en el desarrollo de la misma. En algunos casos son las mismas personas que participan en la toma de la decisión las llamadas a implementarla, en otros caso la ejecución de la misma es delegada en otras personas o actores. Si hemos alcanzado adecuados nivel de participación durante todo el proceso, esta fase se desarrollara sin mayores dificultades.

**5. Seguimiento y evaluación de la implementación.** Cuando decidimos implementar una decisión, debemos tener claro los pasos que debemos desarrollar para poder definir con claridad las estrategias de seguimiento de la misma, la imagen objetivo de logro y las fases o avances de la misma. Es muy recomendable en este sentido precisar:

- Describir una imagen objetivo final de la realidad que esperamos.
- Ordenar en forma cronológica, por fases o etapas, las acciones a desarrollar hasta operacionalizar la decisión.
- Precisar los recursos necesarios en cada una de las fases previstas, y los mecanismos para garantizar los mismos.
- Estimar el tiempo que tomará el desarrollo de cada etapa o fase prevista, así como las acciones específicas que esta involucran.
- Asignar responsabilidades a los actores y a las personas específicas para cada etapa.

Es fundamental definir un plan de seguimiento y un equipo responsable que permita monitorear los avances. Y definir momentos de encuentro colectivo que permitan evaluar los avances, considerar los logros, establecer ajustes, reconducir los procesos que así lo ameriten o aprovechar las oportunidades que emerjan durante el proceso de implementación.

## Algunos métodos para la toma de decisiones

Precisemos en este espacio algunos métodos que nos pueden ser útiles para facilitar el proceso de toma de decisiones, bien sea que estas sean por consenso o por decisión de la mayoría.



- **Toma de decisiones por consenso.** Es un proceso de decisión en el que por la naturaleza de la situación nos interesa, alcanzar el acuerdo de la mayoría de las y los participantes, y resolver o atenuar la oposición de algún grupo o sector aun cuando sea minoría, con el objeto arribar a la decisión más satisfactoria para el colectivo.

Para alcanzar un consenso hay que producir una discusión hasta llegar a una decisión acordada. Este abordaje funciona cuando las y los que participan puedan manifestar lo que piensan honestamente.

Para la toma de decisiones por consenso es muy recomendable aplicar la técnica de la tormenta o lluvia de ideas, la técnica de grupo Nominal, o efectuar procesos de negociación ganar-ganar.

- **Tormenta o lluvia de ideas:** su objetivo es idear una solución a un determinado problema, o mejorar las soluciones existentes, generando el mayor número de ideas posibles sin juzgar, criticar o eliminar ninguna.
- **Grupo nominal:** consiste en ordenar jerárquicamente las valoraciones de las y los asistentes sobre las diversas alternativas de acción, lo que reduce la posibilidad disminuye las diferencias y cristaliza las opciones de mayor interés colectivo.
- **Negociación.** Negociar es una manera de llegar a un acuerdo cuando las partes que

tienen puntos de vistas distintos, se trata de generar un acuerdo en el que las partes se sientan ganadoras.

- **Toma de decisiones por mayoría.** No siempre es posible alcanzar el consenso, y sería inútil pretenderlo. En estos casos podemos desarrollar una estrategia que permita elegir por mayoría. Veamos algunas de estas técnicas:

- **Votación:** en la que cada participante asigna su voto a una de las alternativas de acción, estando la elección sujeta a la que obtenga un mayor número de votos.
- **Las opciones aceptables:** podemos ampliar el proceso, solicitándole al colectivo, que elija entre todas las opciones que le parecen aceptables.
- **Sumatoria de rangos individuales:** consiste en solicitarle a las y los participantes que ordene las alternativas desde a mas a la menos preferida asignándole un número al orden, de modo que la jerarquización defina la elección.
- **Jerarquización de opciones realizada en grupos:** se proponen la conformación de grupos, para el análisis de cada una de las alternativas y preferencias, para ello desarrolla una lista sumativa de ellas, lo que permite reducir las alternativas para luego llevarlas a la plenaria.

- **Valoración evaluativa de las opciones:** Se les pide al grupo que en forma individual liste las ventajas y desventajas de las opciones sobre las que debemos decidir, para luego analizarlas en grupo, y jerarquizar las opciones.

Son múltiples las técnicas que podemos implementar para el desarrollo de procesos participativos de toma de decisiones colectivas. Lo más importante es que siempre mantengamos claro donde deseamos llegar, para saber qué rumbo tomar, los principios ideológicos, valorativos, éticos que nos anima entorno a una alternativa u a otra. Centrar la mirada en la participación colectiva y protagónica de la gente es la clave.