

EL TALLER DE REFLEXIÓN Y DISEÑO¹

El Taller de Reflexión y Diseño (TRD) es una reunión con objetivos y características especiales, derivada de la *Search Conference*, que fue desarrollada originalmente por el Centro de Relaciones Humanas del Instituto Tavistock en Londres, bajo la dirección de Eric Trist y Fred Emery.² El TRD tiene una estructura y un formato general que debe ser ajustado a las exigencias del problema y la situación bajo estudio. Max Hernández y Francisco Sagasti adaptaron este formato general a las condiciones y la cultura latinoamericana, y lo han aplicado en una diversidad de casos en que era necesario llegar a acuerdos, generar consenso, definir líneas de acción y poner en práctica iniciativas.

El TRD es un evento de entre dos y tres días de duración, dependiendo de la complejidad del tema a tratar y las circunstancias de la institución involucrada. Se desarrolla en una secuencia de reuniones de grupo y plenarias, con una programación muy estricta del tiempo, y con facilitadores experimentados. La idea central es generar una oportunidad de intercambiar ideas y de explorar asuntos de interés común en un clima de confianza, confidencialidad y sin enfatizar relaciones jerárquicas. En algunos casos, sobre todo en situaciones conflictivas, puede ser conveniente contar con apoyo psicólogos especializados en dinámica de grupos.

Con el objeto de garantizar el libre intercambio de ideas y opiniones los TRDs son eventos cerrados. Las afirmaciones y planteamientos específicos no se atribuyen a participantes individuales y, en la medida de lo posible, se busca llegar a consensos pero sin forzar acuerdos. Todas las opiniones y puntos de

¹ Esta nota ha sido preparada en base a información proporcionada por Francisco Sagasti y Max Hernández, quienes han coordinado y dirigido varios talleres de reflexión y diseño. Estos talleres han sido realizados en colaboración con FORO Nacional Internacional – Agenda: PERÚ, que ha prestado todo el apoyo técnico y logístico para estos eventos.

² Véase: David Morley y Eric Trist, "A Brief Introduction to the Emerys' 'Search Conference,'" en Eric Trist y Hugh Murray, *The Social Engagement of Social Science, Volume II: The Socio-Technical Perspective*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1993; y Merrelyn Emery, *Searching: for New Directions, in New Ways, for New Times*, Canberra, Australia and Toronto, Canada, Ontario Ministry of Labour, Ontario Quality of Working Life Centre, 1982.

vista expresados se registran, poniendo especial atención a las opiniones divergentes que pueden no coincidir con el sentir mayoritario.

Los objetivos de un del TRD son, en general:

- *Objetivo tarea:* obtener reacciones, comentarios y sugerencias para enriquecer el debate, avanzar hacia consensos operativos y cumplir con los objetivos técnicos sustantivos del evento.
- *Objetivo de dinámica de grupo:* registrar y discutir acerca de las relaciones que se establecen entre el comportamiento de los diversos grupos y los temas en discusión en el TRD, con el fin de motivar la reflexión colectiva y tomar conciencia de los vínculos existentes entre las actitudes individuales, la dinámica grupal y el discurso sustantivo a lo largo del evento.
- *Objetivo de aprendizaje individual:* estimular el aprendizaje de cada uno de los participantes, ayudándolos a procesar los diversos tipos de información —sobre el tema en discusión, el comportamiento grupal y las reacciones individuales— que se producen durante el TRD.

En la organización de un TRD se consideran cuatro tipos reuniones: grupos de trabajo definidos por los organizadores, grupos de trabajo autodesignados, grupos de discusión y reuniones plenarias. No obstante, en algunos casos los TRD pueden no incluir grupos de trabajo autodesignados por considerarse que, dada la naturaleza del evento y las limitaciones de tiempo, su contribución al logro de los objetivos del evento no sería significativa.

Los grupos de trabajo designados por los organizadores del TRD tienen como función principal lograr acuerdos operativos sobre el tema del evento, es necesario registrar los planteamientos, opiniones y conclusiones de los participantes en cada uno de ellos para reportarlos en la plenaria. Generalmente se elige un miembro del grupo de trabajo como coordinador y otro como relator.

Los grupos de discusión son grupos designados por los organizadores, mezclando a los integrantes de los grupos de trabajo, para obtener los puntos de vista de los participantes sobre el desarrollo del TRD y sobre la manera de mejorarlo, así como para liberar tensiones y gestionar expectativas.

Las reuniones plenarias convocan a todos los participantes en el TRD, y en ellas se hace la presentación inicial del evento, se recogen las primeras impresiones sobre el tema en debate, se intercambian informes de avance de los grupos, y se presentan las conclusiones y examina el grado de consenso o disenso sobre ellas. Los grupos autodesignados se forman por participantes quienes escogen su composición y tema de discusión, con el compromiso de reportar sus resultados en las sesiones plenarias.

Los TRD tienen por lo general una dinámica similar en cuanto al desarrollo del evento, las reacciones de los participantes y la forma en que se resuelven los conflictos que podrían surgir durante el TRD. La gestión del tiempo y el registro de las deliberaciones son clave durante todo el evento.