

ESTAMOS EN SUS MANOS

Un manual para facilitadores de la CMNUCC

Introducción

¿Por qué otro manual?

Nota sobre las y los colaboradores

Proposición 1 Ocupa tu espacio

Proposición 2 Gana perspectiva

Proposición 3 Haz amistades

Proposición 4 ¡Haznos reír!

Proposición 5 Escucha, escucha, escucha

Proposición 6 Flexibiliza las reglas

Proposición 7 Las emociones no son tan malas

Proposición 8 Los ingredientes del consenso

Conclusión

Guía rápida de las proposiciones

Sobre el autor

Introducción

Bienvenido al manual que hubieras querido leer al inicio de tu carrera ejerciendo como facilitador en la CMNUCC. Ya seas un facilitador que recién comienza o un viejo dinosaurio al borde de la extinción, aquí encontrarás algo útil para ti.

A diferencia de otros manuales llenos de contenido técnico y de procedimiento, este tiene otro aire. Está repleto de reflexiones, estrategias y herramientas compartidas por tus propios colegas. En las páginas que siguen encontrarás aprendizajes adquiridos con esfuerzo que te ayudarán a construir acuerdos climáticos ambiciosos.

Quizás más de uno ya esté pensando: “¡Otro manual no, si ya tengo suficiente trabajo!” Y es cierto: corres de un punto de la agenda a otro, luchas por mantenerte despierto en maratones de procedimiento y sobrevives a reuniones consecutivas antes de derrumbarte en tu vuelo de regreso a casa.

Con tu apretada agenda en mente, este libro fue escrito con un objetivo: hacer que la facilitación vuelva a ser divertida. Después de hojear estas páginas, quizás vuelvas a tu trabajo con una sonrisa, sintiéndote listo para asumir tu rol con ligereza, energía y enfoque.

¿Por qué otro manual?

En la esencia de tu trabajo hay una contradicción.

Te ofreciste como voluntario para un rol en una organización basada en la toma de decisiones por consenso, donde la mayoría de las directrices caen en las categorías de “hacer” o “no hacer”. Sin embargo, no existe consenso sobre lo que significa ser un buen facilitador. El resultado de esta contradicción es que muchos de los manuales existentes (como la Guía para Presidentes de Sesión) te dicen qué hacer, pero no cómo hacerlo.

Este cuadernillo contiene la (no tan) secreta combinación de información interna que abre el siguiente nivel de tu trabajo, destilada de 16 entrevistas con presidentes y facilitadores, pasados y presentes. Aunque no hay consenso sobre lo que significa ser un facilitador exitoso, sí existen patrones, prácticas comprobadas y un abanico de opciones a tu disposición.

Lo que sigue es un conjunto de ocho proposiciones para acompañarte en tu camino como facilitador. Piénsalas como capacidades centrales: herramientas que te ayudarán a navegar las negociaciones climáticas con más intención, confianza y soltura. Cada una viene con conclusiones breves y una pizca de teoría (para cuando quieras profundizar... o simplemente lucirte en un panel).

Un pequeño truco: imagina este cuadernillo como una de esas tarjetas de seguridad de vuelo que encuentras en el bolsillo del asiento frente a ti. No hará que el avión vuele, pero puede ayudarte a pasar la turbulencia de forma segura. Así que abróchate el cinturón, pasa la página y empecemos.

Nota sobre las y los colaboradores

Aunque la lista de colaboradores se mantiene anónima, quizá tengas curiosidad por saber más sobre quiénes participaron en este manual.

Proviene tanto de países del Anexo I como de países no incluidos en el Anexo I (50-50), son hombres y mujeres (9 y 7), y cuentan con experiencias diversas como facilitadores jóvenes y experimentados, así como presidentes de los órganos subsidiarios (SB/SB-STA).

Si llevas un tiempo en el proceso, quizá incluso logres adivinar quién es quién al leer las citas ;)

Reseñas de

ESTAMOS EN SUS MANOS

“Este es un libro que sinceramente me hubiera gustado que alguien me diera hace dos años, antes de empezar a ejercer como facilitadora. Se siente como una joya llena de sabiduría silenciosa, una guía a la cual recurrir una y otra vez para atravesar las negociaciones. ¡Léanlo, no se van a decepcionar!”

Patricia Nying'uro
Delegación de Kenia

“Existen muchos manuales para negociadores sobre cambio climático, sin embargo, este es único. En comentarios muy breves, concisos pero profundos, negociadores con experiencia comparten lo que funciona y lo que no. ¡Y además es portátil! Puedes desarmarlo y usarlo como una hoja de respuestas.”

Carlos Fuller
Delegación de Belice

“Este manual es la información más accesible sobre facilitación que he encontrado. Si te interesa aprender cómo ser un facilitador eficaz en las negociaciones, o si sientes curiosidad por lo que hace un buen facilitador, recomiendo mucho leerlo. Digesto, informativo y divertido.”

Jacqui Ruesga
Delegación de Nueva Zelanda

“El rol de un presidente o facilitador en ayudar a las Partes a llegar a un acuerdo no es solo un proceso técnico o legal, también es un viaje humano. Este manual ofrece valiosas ideas sobre cómo preparar ese camino, mirar más allá de la simple aplicación de las reglas de procedimiento y explorar formas de trabajar con las personas en la sala para construir la confianza colectiva que resulta tan esencial para crear soluciones juntos.”

Paul Watkinson
Delegación de Francia

PROPOSICIÓN 1

OCUPA TU ESPACIO

“No seas solo un robot siguiendo el guion: sé tú mismo en la silla”

Por qué importa

Más allá de tu mandato escrito existe un “margen de acción” crucial que necesitas reclamar para ser realmente efectivo. Tienes que entrar en él, hacerlo tuyo y apropiarte de ese lugar. Esa es la diferencia entre limitarte a cumplir con las formalidades de la facilitación y facilitar de verdad.

En la práctica

Al asumir tu rol, tu primera tarea es preparar las condiciones para el acuerdo. Más allá de tu mandato escrito existe algo menos explícito, pero igualmente esencial: el margen de acción que te conceden tus colegas para poder hacer tu trabajo.

“Cuando recién empiezas como facilitador, es poco probable que la gente en la sala te dé mucha libertad. Y, sin embargo, lo que me hubiera dicho a mí mismo es: encuentra el margen de acción para operar con mayor libertad.”

Si no ocupas ese margen de acción, lo único que harás será leer lo que está en la página. Los facilitadores efectivos van más allá del reglamento y empiezan a marcar el tono, la interacción y la dirección desde el inicio. Al crear tu margen de acción, invitas a la sala a involucrarse con intención.

“A veces uno se deja llevar por las reglas de procedimiento, por lo que ve que hacen los demás o lo que cree que todos hacen, y terminas repitiendo ese molde. Yo tuve más éxito cuando fui más yo mismo. No seas solo un robot siguiendo el guion: sé tú en la silla.”

Esto se ve distinto para cada uno. Para algunos, implica hacer preguntas directas; para otros, bajarse del podio y conectar con la complejidad que hay en la sala.

“En medio de una sesión, me bajé del podio, caminé hasta su asiento, me agaché y tuvimos una pequeña conversación aparte mientras todos los demás esperaban... Luego regresé al podio, le cedí de nuevo la palabra, y ella estuvo de acuerdo. Ir más allá del guion, más allá del podio, también puede ser eficaz.”

Lo más importante es que definas tu propia postura proactiva y tomes la iniciativa. La facilitación pasiva tiende a reproducir los bloqueos. Cuando te limitas a ceder la palabra, corres el riesgo de reforzar la dinámica existente en vez de transformarla.

“Yo le he dicho a los negociadores: ‘Haré este rol si me permiten facilitar de manera genuina... Pero si piensan que soy simplemente la persona que se sienta al frente a decir de quién es el turno de hablar, entonces no creo que quiera hacerlo.’”

Dar este paso requiere un poco de autorreflexión. Pregúntate:

- ¿Cuál es mi definición personal de éxito y cómo puedo conducirnos hacia ella?
- ¿Qué tipo de ambiente quiero crear?
- ¿Cómo quiero que se sientan mis colegas al salir de la sala?
- ¿De qué manera mi margen de acción se complementa con el de mi co-facilitador, y cómo puedo apoyarlo para que él también ocupe su propio espacio?

Estas no son preguntas teóricas: son decisiones estratégicas que ayudan a moldear tu tono, tus elecciones y tu presencia. Cuanto más claro tengas tu rol y tus intenciones, más exitosamente podrás encarnarlos para los demás.

Conclusiones clave

La posición es poder:

Los mejores facilitadores asumen su autoridad con propósito y presencia, moldeando así las condiciones para una dirección compartida y el consenso.

Crea condiciones para la participación:

Al asumir tu rol con confianza, invitas a los participantes a involucrarse de manera más significativa.

Sé más que un moderador.

No estás ahí solo para mantener el orden, sino para dar forma a la interacción, la energía y las posibilidades dentro de la sala.

Teoría y Análisis

Teoría del posicionamiento

(Harré & van Langenhove)

En contextos de alta presión, la autoridad se reclama, se negocia y a veces se resiste. El rol de un facilitador debe ser moldeado de manera activa. Si no se posiciona con confianza y claridad, otros lo harán en su lugar.

Agencia narrativa

(Sara Cobb)

Los facilitadores moldean la “historia” de una sesión no solo a través de declaraciones formales, sino ajustando la arquitectura narrativa. Al elegir cuándo intervenir, cuándo replantear y cuándo guardar silencio, reconfiguran la trama.

PROPOSICIÓN 2

GANA PERSPECTIVA

“El mayor problema en el proceso de la CMNUCC es que muchas veces perdemos de vista la imagen completa.”

Por qué importa

Cuando estás sumergido en la rutina de las negociaciones, es fácil perder la visión de conjunto. Comprender las **metadinámicas** —las relaciones entre sesiones, cronogramas, estados de ánimo y mandatos— te permite actuar con mayor estrategia y calma.

Los facilitadores que mantienen la mirada amplia están mejor preparados para ayudar a los negociadores a avanzar cuando se quedan atascados. Perciben cómo se entrelazan los distintos hilos y actúan en consecuencia.

En la práctica

La perspectiva no surge de la agenda, sino del contexto. Intenta pensar en tu propia consulta no como una secuencia de reuniones, sino como un tejido dentro del tapiz más amplio de la CMNUCC. Ese textil está entrelazado con todos los temas que se discuten, y si hay un tirón en la tela en otra parte, puede hacerse visible en tu sala. Hay que reconocer que tu sala forma parte de una negociación mucho más grande que puede ayudarte a ser más flexible, menos reactivo y más atento a los cambios sutiles que suceden a tu alrededor.

“Estamos convencidos de que todo debería negociarse por separado, pero algunos temas inevitablemente se enredan.”

“En casi todas las sesiones llega un momento en que piensas: ‘Bueno, estamos en pausa. Esperamos a que termine el baile en esta sala o a que se resuelva lo que pasa en otra.’”

Sin embargo, no estás completamente atado a las dinámicas fuera de tu sala. Puedes ganar ventaja de forma proactiva sintonizando con el estado de ánimo de tu propio grupo de contacto. Usa a tus colegas como sensores que te transmiten información clave sobre lo que está ocurriendo afuera.

“Si los negociadores vienen directamente de una negociación que no mostró avances, es probable que traigan un poco de mal humor a la sala. Y si las negociaciones fueron muy buenas y progresivas, entonces traerán ese buen ánimo a la sala.”

“Antes de entrar al salón pregunto: ‘¿Cómo estuvo esa negociación? ¿Cuál era el ambiente? ¿Hubo avances? ¿Cuáles fueron los problemas?’”

Intenta desatar los hilos que se van incorporando en tu tejido: los mandatos nacionales y las posiciones de negociación en otras salas. Alimenta esta perspectiva más amplia en las reuniones diarias presididas por los Presidentes de los órganos subsidiarios (SB), que ofrecen un espacio para señalar cuestiones transversales, compartir observaciones y recibir orientación. En caso de duda, consulta con los jefes de delegación o acércate a miembros de la Secretaría para hablar de las dinámicas más generales.

“Ten muchas reuniones con los jefes de delegación para que los negociadores en la sala tengan permiso de soltar cosas a las que se han aferrado durante tantos años. Los jefes de delegación pueden juzgar y decir: ‘Vamos, negociador, no vas a morir en la raya por eso.’”

Aunque debes estar atento a los temas interconectados, no necesitas resolverlos todos: esa es una tarea central de los Presidentes de los órganos subsidiarios y de la Presidencia. Finalmente, no olvides que estás aquí para el largo plazo. Poner la mira en un horizonte temporal más amplio puede ayudarte a relajarte en tu rol sin forzar un acuerdo demasiado pronto. Tejer con maestría requiere tiempo.

“Nunca veo el proceso de la CMNUCC año por año, lo veo como una especie de evolución. Si piensas que tienes que avanzar una milla cada año en todo, no vas a ser feliz en este proceso. No deberías estar demasiado feliz, porque es lento.”

Conclusiones clave

Mapea el ecosistema:

Comprende cómo tu negociación se conecta con otros temas, salas y dinámicas de poder.

Sigue los patrones de ánimo:

Reconoce cómo la energía y las actitudes se transfieren entre sesiones y utiliza esa conciencia de manera estratégica.

Abraza la evolución:

Mira las negociaciones como parte de un camino más largo, no como eventos aislados que requieren una resolución inmediata.

Teoría y análisis

Construcción de sentido organizacional (Wieck)

Dar sentido a entornos complejos y de ritmo acelerado implica observar patrones, no solo hechos. Además de mandatos y posiciones, los facilitadores deben interpretar el ánimo, el impulso y la metáfora.

Teoría de la madurez (Zartman)

No todos los momentos son igualmente propicios para la resolución. Los facilitadores que entienden el concepto de “madurez” saben identificar cuándo las partes están realmente listas para avanzar, en lugar de forzar el progreso de manera prematura.

PROPOSICIÓN 3

HAZ AMISTADES

“Ha habido momentos en los que pudimos eliminar barreras y llegar a un acuerdo porque nos conocíamos y nos respetábamos como personas.”

Por qué importa

La facilitación no ocurre solo desde el podio; también tiene lugar en charlas amistosas en los pasillos, en hilos de WhatsApp o en conversaciones tranquilas en el bar. No se trata de ser mejores amigos, sino de construir familiaridad y confianza. La amistad permite hablar con más honestidad y explorar posiciones de manera más flexible.

En la práctica

Si quieres lograr avances en negociaciones difíciles, el trabajo relacional importa tanto como el conocimiento procedimental. Por eso, generar vínculos fuera de la estructura formal es el superpoder secreto de un facilitador.

“Sé los nombres de los hijos de la gente. Sé a dónde se fueron de vacaciones. Sé quién se casó hace poco, quién se divorció... A veces parece que nos encierran en esa sala por dos semanas, y ayuda recordar la humanidad de cada uno.”

Una facilitación efectiva requiere una comprensión matizada de las posiciones diversas, así como de las personas que las defienden. Hacer amistad con otros delegados no está en tu descripción de funciones, pero te da un conocimiento vivo que ningún montón de documentos de política puede ofrecer.

Más allá del conocimiento temático, las amistades pueden ser el recurso más valioso que tengas para destrabar posiciones de negociación formales que parecen inmóviles o irconciliables. Los amigos confiarán en ti la información necesaria para leer los subtextos que sostienen esas posturas rígidas.

“No funciona si la gente en la sala no siente, en cierto nivel, que eres su amigo, porque eso es lo que les da la posibilidad de decir: ‘Oye, escucha. Sé que esto fue lo que dijimos en la sala, pero ya sabes cómo es... Quizás en la próxima ronda podamos considerar otra cosa.’”

No hacen falta grandes gestos. Un café por la mañana. Un mensaje de WhatsApp durante una pausa. Un saludo cálido en el pasillo. Estas pequeñas señales humanas generan impulso de maneras que los intercambios formales a menudo no logran. Y recuerda: un poco de cercanía antes del primer día hace que sea mucho más fácil sortear los momentos difíciles en el cuarto.

“Mi preparación más importante probablemente ocurre un día antes de que todos lleguemos. Empiezo a mandar mensajes y decir: ‘Hola, ¿cómo estás? ¡Tengo muchas ganas de verte en Bonn!’ Si contactas antes de la sesión, para cuando se vean en persona, todo fluye más naturalmente.”

Cuando las negociaciones se ponen tensas, la capacidad de navegar juntos puede marcar la diferencia. Bien usada, la informalidad no es una debilidad, sino una estrategia.

“No tengas miedo de ser informal. No tengas miedo de acercarte por WhatsApp... Sigues estando en el podio, solo que conectando por otros medios.”

Una advertencia: las amistades deben abarcar todo el espectro de grupos de negociación. Si las Partes perciben que un facilitador se alinea demasiado con un solo grupo, la confianza puede deteriorarse rápidamente. Los facilitadores efectivos construyen relaciones de forma consciente con todos los lados para mantener credibilidad y neutralidad.

Conclusiones clave

Humaniza el proceso:

Las conexiones personales recuerdan a todos que detrás de las posiciones hay personas con preocupaciones compartidas.

Las relaciones son la verdadera infraestructura:

Los avances importantes suelen ocurrir fuera de las sesiones formales, en conversaciones basadas en la confianza.

Invierte antes de la intensidad:

Generar confianza desde el inicio crea resiliencia para cuando las negociaciones se vuelvan difíciles.

Teoría y análisis

Teoría del capital social (Putnam)

Las redes de relaciones generan un valioso capital social —normas compartidas, confianza y reciprocidad— que reduce los costos de transacción y facilita la cooperación cuando los incentivos formales por sí solos no son suficientes.

Acoplamiento débil (Weick)

En sistemas complejos como la CMNUCC, la autoridad formal y la influencia informal están débilmente, pero inevitablemente, conectadas a la manera en que se logran las cosas. La confianza fluye por canales informales como mensajes de WhatsApp, charlas en los pasillos e historias personales. Los facilitadores que trabajan dentro de esta “red invisible” de relaciones informales pueden desbloquear resultados que parecen estancados por medios formales.

Coherencia narrativa (Cobb)

Cuando las personas se sienten conocidas y comprendidas, sus mensajes se interpretan con mayor generosidad. Los errores se ven como particularidades, no como amenazas. Los facilitadores que cultivan estas relaciones ayudan a los grupos a mantener la coherencia narrativa incluso en el desacuerdo.

PROPOSICIÓN 4

¡HAZNOS REÍR!

Por qué importa

El cambio climático es un asunto urgente y tienes una gran responsabilidad, pero tomarse las cosas en serio no significa ser solemne. A pesar de la gravedad de tu tarea —o precisamente por ella— adopta el enfoque inverso y usa el humor para liberar presión, reactivar la energía y devolverle vida a una sala que se arrastra bajo el peso del procedimiento.

En la práctica

Un chiste oportuno y apropiado hace más que provocar risas: señala tu confianza para manejar la sala, transmite sensación de seguridad y ofrece la perspectiva necesaria. En momentos de tensión, puede marcar la diferencia entre el estancamiento y el diálogo.

“Procuro crear un buen ambiente en la sala diciéndoles que son hermosos... están tan estresados que, si intentas relajarlos un poco, realmente lo agradecen.”

El humor también resalta el elemento humano de las negociaciones, que puede perderse en medio de las discusiones técnicas. Al reconocer experiencias compartidas —como la absurda normalidad de las sesiones maratónicas o de los trámites burocráticos— les permites aflojar la tensión y tomarse un respiro.

“Hay muchas ocasiones en las que, si haces un chiste sobre el hecho de que llevan más de 20 horas en una sala, y que eso no es normal, la gente responde: ‘Sí, es cierto, esto no está bien.’ Hacer eso rompe el hielo y pone a la gente más cómoda.”

Cuando los negociadores comparten una risa, también comparten un momento de conexión que les recuerda su propósito común. Las experiencias compartidas pueden orientar hacia metas comunes en lugar de posiciones opuestas. Los facilitadores efectivos reconocen esto e incorporan deliberadamente el humor adecuado para calentar el ambiente y sentar la base de un compromiso productivo.

Un último recordatorio: Lo que resulta gracioso para una Parte puede ser confuso o incluso ofensivo para otra, especialmente en un entorno multilingüe. El humor irónico o sarcástico puede ser particularmente arriesgado. Usa el humor con sensibilidad hacia las diferencias lingüísticas y culturales.

Conclusiones clave

Transforma la tensión con ligereza:

Un chiste oportuno puede desactivar momentos de alta tensión y restablecer dinámicas negativas.

Recuérdales a las personas su humanidad compartida:

La risa crea conexión a través de las divisiones y vuelve a humanizar a quienes se perciben como adversarios.

Muestra confianza con un toque de ligereza:

El humor adecuado demuestra tu comodidad ante la complejidad y refuerza la confianza en tu liderazgo.

Teoría y análisis

Teoría de la liberación (Freud and Spencer)

En entornos de alta presión o carga emocional, la risa funciona como una válvula que reduce la presión y permite un nuevo comienzo.

Teoría del reencuadre (Watzlawick)

El humor actúa como un potente mecanismo de reencuadre en contextos de conflicto, permitiendo a las Partes ver situaciones conocidas desde nuevas perspectivas. Al cambiar el marco a través del humor, los facilitadores crean aperturas cognitivas para soluciones que antes no eran visibles.

Teoría del control afectivo (Heise)

El humor interrumpe estratégicamente trayectorias emocionales negativas en las negociaciones al introducir un afecto positivo, creando un espacio psicológico para que emerjan patrones de interacción más constructivos.

PROPOSICIÓN 5

ESCUCHA ESCUCHA ESCUCHA

“Tienes que construir una comprensión de lo que es posible y de lo que se necesita.”

Por qué importa

A los facilitadores se les recuerda a menudo que deben “escuchar”, pero ¿qué significa realmente? Escuchar de verdad consiste en captar la historia más amplia detrás de las declaraciones, notar lo que la gente no está diciendo y detectar pequeños cambios de posición antes de que se anuncien. La escucha hábil es lo que permite a un facilitador anticipar obstáculos antes de que se solidifiquen, percibir movimientos antes de que se declaren y detectar consensos antes de que se nombren.

En la práctica

Los facilitadores efectivos entienden que existen varios tipos de escucha, cada uno de los cuales puede usarse para distintos fines. El primer tipo de escucha es para entender la negociación en su conjunto. Podrías llamarlo **Escucha panorámica**.

“Capta rápidamente las fuerzas en la sala, comprende la dinámica entre las Partes y cuáles son los dos o tres problemas que realmente marcarán la diferencia.”

Este tipo de escucha macro te permite seguir dónde están convergiendo o divergiendo las posiciones. También te ayuda a captar la forma, los componentes y las dinámicas de la negociación. Con esta información puedes orientarte en la sala, priorizar los problemas y avanzar hacia posibles zonas de aterrizaje.

Además de esta mirada panorámica, también deberías escuchar lo que no se está diciendo: lo que queda oculto en los énfasis, en los silencios o en un lenguaje ambiguo. Podrías llamarlo Escucha entre líneas.

“Esa capacidad de escuchar detrás de las palabras y reinterpretar lo que se dice en algo que pueda funcionar para todas las Partes es, para mí, una de las partes más importantes del proceso.”

“Tienes que escuchar lo que no se ha dicho. Lo haces prestando atención a la elección de palabras, a dónde se pone el énfasis y al tema. Cuando algo importante no se menciona, lo registras mentalmente. Probablemente sea algo que necesitarás señalar en algún momento más adelante.”

Al escuchar lo no dicho, tómate tu tiempo y suspende tus expectativas. Asume el rol de detective que busca aquello que sorprende o que no encaja. Captar estas pistas te ayuda a formular preguntas y a desarrollar opciones. Además, construyes confianza con las Partes que sienten que realmente escuchas para comprender.

Un tercer tipo de escucha tiene que ver con el cambio. Mientras sigues las discusiones, puedes notar sutiles giros en la narrativa: una posición previa ha sido redefinida, o tal vez ampliada con nueva información. Este tercer y último tipo de escucha ayuda a detectar pequeños desplazamientos que sugieren flexibilidad o una posible apertura. Podrías llamarlo escucha de cambios.

“A veces la gente dice cosas pequeñas que para alguien de fuera del proceso pueden sonar vacías, pero son la flecha a la que presto atención. Dirán: ‘Esta es nuestra posición, pero nos intrigó la propuesta de X, y quizás podemos hablar un poco más de ella’... Es una señal de movimiento.”

“A veces basta con una sola frase que sale de su boca: ‘Ah, ese fue el cambio de posición. Ahora son más flexibles en este tema.’ Así es como nuestro terreno común va cambiando a medida que avanzamos.”

Ten en cuenta que los representantes de los grupos de negociación suelen operar bajo mandatos estrictos. Su lenguaje puede ser cauteloso y su margen de maniobra limitado, ya que muchas veces hablan para múltiples audiencias: su grupo, sus capitales y otras Partes. Escucha las señales sutiles, especialmente en conversaciones bilaterales o reuniones informales al margen, donde las pistas pueden ser más evidentes.

Escuchar siempre tiene un propósito. Si eres consciente de por qué y cómo escuchas, podrás integrar los tres tipos en tu trabajo. Piensa en estas formas de escuchar como diferentes herramientas en tu caja. Al aplicarlas en distintos momentos de la negociación, estarás mejor preparado para identificar y guiar al grupo hacia posibles zonas de aterrizaje.

Conclusiones clave

Desarrolla una escucha multidimensional:

Practica diferentes tipos de escucha para captar lo que se dice, lo que no se dice y lo que está cambiando.

Concéntrate en los giros narrativos:

Los pequeños cambios en el lenguaje suelen señalar movimientos importantes antes de que se declaren formalmente.

Escucha las zonas de aterrizaje:

La escucha activa ayuda a identificar dónde podría ser posible un compromiso y cómo llegar allí.

Teoría y análisis

Encuadre y establecimiento de la agenda (Entman)

El acto de escuchar da forma a lo que decides resaltar, cuestionar y desarrollar. La manera en que los facilitadores “enmarcan” las ideas emergentes influye en cómo los demás las interpretan y se relacionan con ellas.

Mediación narrativa (Winslade & Monk)

Al escuchar cómo evolucionan estas narrativas, los facilitadores pueden identificar los momentos en que las historias dominantes cambian, creando oportunidades para nuevas narrativas compartidas que integren perspectivas diversas.

PROPOSICIÓN 6

FLEXIBILIZA LAS REGLAS

“Tienes que entender las reglas para poder flexibilizarlas.”

Por qué importa

Sí, las Reglas y Procedimientos son esenciales en el proceso de la CMNUCC: son lo que genera previsibilidad y legitimidad. Pero no lo son todo: una adhesión estricta sin pensamiento estratégico puede frenar el progreso. Los facilitadores efectivos saben cómo trabajar dentro de esos límites sin quedar atrapados en ellos, navegando entre la autoridad formal y las necesidades del momento. Entender las Reglas y Procedimientos en su contexto social más amplio te da la confianza para improvisar y el criterio para saber cuándo es posible hacerlo.

En la práctica

Para empezar, suelta la presión de conocer cada regla en detalle. Es importante recordar que la Secretaría te respalda. Si es necesario, recurre a los asesores legales o incluso a los Presidentes de los órganos subsidiarios (SB).

“Está bien no saberlo todo... Después de haber pasado por ello, sé que no pasa nada. Siempre habrá alguien que pueda responder la pregunta. ‘Está bien decir no lo sé, déjame verificarlo.’”

El marco procedimental te da estructura, pero puede ser flexible en ciertas condiciones. Comprender lo que las reglas permiten y hasta dónde pueden adaptarse te ayudará a proponer opciones creativas sin cruzar líneas rojas. Esto debe complementarse con tu entendimiento de las posiciones de los negociadores y de la confianza que te otorgan para actuar.

“Hay toda una serie de limitaciones: tiene que ser impulsado por las Partes, tiene que ser inclusivo, tiene que ser abierto... Pero al final, puedes romper todas las reglas siempre y cuando acumules el capital político y la confianza necesarios para resolver las cosas.”

En la práctica, esto puede significar reorganizar la manera en que funciona un grupo de contacto, redactar de forma creativa unas conclusiones informales o simplemente preguntar: “¿Hay otra manera de hacer esto dentro del mandato?” La clave es la transparencia y la inclusión. Si propones estirar una regla, explica por qué e invita a recibir comentarios. Los avances logrados en pequeños grupos deben compartirse de nuevo, ya que la exclusión puede llevar a reacciones negativas o incluso a abandonos. Fundamenta el cambio en el servicio al progreso, no en la conveniencia.

“Conocer las reglas es una herramienta. Si solo conoces las reglas, pero no puedes cumplir tus promesas, si no puedes ser transparente y confiable, entonces ni lo intentes.”

Intenta adoptar un enfoque activo al interpretar las Reglas y Procedimientos. Conocerás mejor cuánto puedes flexibilizar al moverte y adaptarte junto con el grupo.

“Tienes que entender las reglas para poder flexibilizarlas; de lo contrario, puedes romperlas fácilmente. Ese entendimiento te ayuda a saber hasta dónde poner a prueba los límites y cuándo retroceder, porque se trata de una interacción. Es un espacio en el que vas y vienes, en el que juegas con ese margen.”

Conclusiones clave

Domina las reglas para trascenderlas:

Una comprensión profunda del procedimiento te da la confianza para saber cuándo la flexibilidad sirve al proceso.

Explica las excepciones con transparencia:

Al flexibilizar las reglas, conecta claramente tu enfoque con el propósito compartido.

Construye confianza a través del buen juicio:

Tu credibilidad determina cuánta creatividad procedimental aceptarán los participantes.

Teoría y análisis

Emprendimiento de políticas (Kingdon, Mintrom)

Los facilitadores, al igual que los emprendedores de políticas, hacen avanzar las cosas al identificar oportunidades dentro de las restricciones. Su éxito a menudo depende de saber cuándo seguir el guion y cuándo escribir una nueva línea.

Espacio discrecional (Lipsky)

Los roles de primera línea en sistemas complejos suelen exigir que las personas interpreten la política en tiempo real. Estás operando en el espacio difuso entre el protocolo y el progreso. Desde esta perspectiva, flexibilizar las reglas no es una violación, sino una característica de la facilitación adaptativa y receptiva.

Liderazgo adaptativo (Heifetz)

Las negociaciones complejas requieren distinguir entre problemas técnicos (resolubles mediante procedimientos establecidos) y desafíos adaptativos (que exigen enfoques nuevos). Los facilitadores hábiles “regulan la temperatura” al saber cuándo adherirse a procesos familiares y cuándo alentar el trabajo adaptativo.

PROPOSICIÓN 7

LAS EMOCIONES NO SON TAN MALAS

“A veces es útil dejar que las emociones se expresen por sí mismas... ayuda a que las otras Partes comprendan de dónde vienen.”

Por qué importa

Las negociaciones climáticas son eventos increíblemente complejos, tanto geopolíticos como técnicos, pero también son profundamente humanos. Detrás de cada gafete hay una persona que lleva consigo orgullo nacional, presiones profesionales y una pasión genuina. A menudo las emociones se tratan como un obstáculo, pero pueden ser un combustible —biológico, incluso explosivo— cuando se canalizan de manera adecuada. Los facilitadores que trabajan con la emoción como una parte legítima de su labor pueden transformar la tensión en conexión, y la energía en impulso.

En la práctica

La expresión emocional se confunde, lamentablemente, con estallidos emocionales. Cuando esto ocurre, invitar a las emociones a entrar en la sala puede sentirse como un paso peligroso hacia la distracción o el descarrilamiento.

“Ese es mi desafío con permitir que entren las emociones. Definitivamente hubo alguien que me gritó porque estaba enojado. Estar enojado no es el problema, el problema es cómo lo expresas.”

La clave está en entender que las emociones en sí no son el problema, lo importante es cómo aparecen. La emoción no descarrila la sala; lo hace la emoción no reconocida y no procesada. Crear un espacio para la expresión, dentro de límites respetuosos, puede conducir a una comprensión más profunda.

“A veces es útil dejar que las emociones se expresen solas. Dejar que se exprese la ira, dejar que se exprese el miedo, dejar que se exprese la ansiedad. A veces es ventajoso porque ayuda a las otras Partes a comprender de dónde vienen. Les ayuda a las otras Partes; no es una debilidad.”

El primer lugar donde modelar esto es en uno mismo. Las rutinas de autocontrol le dan al facilitador el espacio para bajar el ritmo y reconocer su propio estado emocional sin dejar que se desborde sin control.

“En lo personal, me permito sentir lo que siento. Cuando me siento abrumado y necesito 10 minutos para llorar por lo que está pasando, me permito hacerlo y luego me recompongo.”

“Si estás de pie, siéntate. Si estás sentado, cambia de posición. Eso te da esos 15 o 20 segundos de pausa que necesitas para enfriar la cabeza, porque si no la enfrías, vas a decir algo de lo que después te arrepentirás.”

“Me lavo la cara todas las noches y todas las mañanas, y me pongo crema hidratante y maquillaje. Eso me mantiene cuerda. Son esos cinco o diez minutos que me tomo cada mañana los que me dan un elemento de ‘sigo siendo yo aquí’... porque, de lo contrario, creo que acabaría con un tic como el de Britney Spears.”

Estos rituales permiten a los facilitadores modelar la autorregulación sin recurrir a la supresión. Cuando puedes procesar tus propias emociones, no solo tienes una ventaja al actuar en situaciones difíciles, también creas un ambiente seguro para que los demás puedan hacerlo.

“Algunos negociadores son muy buenos para poner sus emociones en palabras sin llorar, gritar ni nada de eso, y creo que eso ayuda. Si puedes expresar tus sentimientos en palabras, y no estás atacando a nadie, resonará con los otros negociadores.”

Por último, así como tus emociones son tuyas para procesar, no olvides que el proceso de tu co-facilitador será distinto al tuyo. Tener una conversación sobre cómo manejan las emociones juntos puede ayudar a mantener una navegación colectiva a través de un terreno emocional complicado.

Conclusiones clave

Distingue emoción de comportamiento:

El sentimiento no es el problema, lo importante es cómo se canaliza.

Modela inteligencia emocional:

La forma en que gestionas tus propias emociones marca el tono de cómo otros expresarán las suyas.

Crea espacio para la expresión constructiva:

Las emociones señalan lo que más importa a los participantes y pueden revelar intereses centrales.

Teoría y análisis

Inteligencia emocional en la negociación

(Shapiro)

Las emociones son fuentes de poder e información en la negociación. Los facilitadores con inteligencia emocional pueden ayudar a las Partes a distinguir entre preocupaciones centrales (aprecio, afiliación, autonomía, estatus y rol) y cuestiones sustantivas.

Autorregulación y modelado (Bandura)

Los facilitadores que demuestran un manejo equilibrado de las emociones generan un clima de seguridad psicológica. Esto anima a otros a expresarse de manera constructiva.

Transformación del conflicto (Lederach)

Los acuerdos sostenibles no surgen de suprimir emociones difíciles, sino de transformar las relaciones para darles cabida. Al crear canales constructivos para la expresión emocional, los facilitadores ayudan a las Partes a involucrarse con toda la complejidad de su situación

PROPOSICIÓN 8

LOS INGREDIENTES DEL CONSENSO

“Tienes que conducir el proceso de manera que todos estén un poco insatisfechos, pero también conformes de haber hecho lo mejor que podían, y capaces de justificarlo ante sus jefes.”

Por qué importa

Al final del día, tu trabajo se reduce a una sola cosa: lograr consenso. Y no se trata solo de ese momento ceremonial en que cae el mazo y nadie objeta. El verdadero trabajo del consenso se construye con el tiempo, mediante un delicado baile de expectativas, el momento justo para presentar propuestas y la navegación de la política tras bambalinas. Un facilitador efectivo comprende los ingredientes sociales, emocionales y políticos del consenso, y está bien preparado para guiar al grupo hacia una decisión que se sostenga.

En la práctica

Aunque todos en la sala estén ahí para abordar el cambio climático, la responsabilidad principal de cada negociador es representar los intereses de su país. En la práctica, el consenso está profundamente ligado al orgullo nacional. Tu éxito depende de que tus colegas puedan volver a casa con la cabeza en alto y su trabajo intacto.

“Un buen acuerdo de consenso significa que todos pueden volver a casa con la frente en alto y justificarlo ante sus jefes. Hay lo suficiente para cada uno como para que puedan volver a casa contentos y justificarlo ante sus jefes.”

Parte de esto tiene que ver con la justicia procedimental. Incluso si una Parte queda decepcionada con el resultado, debería sentir que tuvo una verdadera oportunidad de expresar sus puntos de vista. Dar a las Partes un sentido de participación y voz es parte de tu trabajo, y constituye la base de la legitimidad del consenso.

Puede sonar extraño, pero alcanzar el máximo orgullo implica respetar el límite de velocidad. No puedes avanzar demasiado rápido si tu objetivo es llevar a todos hasta la meta. La gente necesita tiempo suficiente para hacer su debida diligencia, demostrar que defendió su posición y comprender plenamente el panorama antes de poder comprometerse.

“Es necesario conducir el proceso hasta la zona de aterrizaje, donde nadie sienta que cedió demasiado pronto, que no obtuvo lo que quería, o que otro consiguió más.”

Probablemente hayas escuchado que el consenso se describe como ese punto en el que todos están igualmente insatisfechos. Y aunque esa descripción tiene algo de cierto, simplifica demasiado una tarea compleja. Las cargas rara vez se reparten de manera equitativa, y las concesiones pocas veces se distribuyen proporcionalmente. Más que apuntar a una insatisfacción compartida, considérala como la base mínima: el precio necesario para avanzar colectivamente.

“Todavía no me he encontrado con una situación en la que los negociadores dijeran: ‘Wow, nos encanta este texto. Hiciste un trabajo increíble.’ Eso nunca pasa... y creo que es parte de la historia. Tienen que estar descontentos con el texto, y entonces escuchas los mensajes de fondo que vienen después de las voces más extremas de descontento.”

Puedes ver el consenso menos como un dolor compartido, y más como un entendimiento y un compromiso compartidos. No se trata solo de construir un acuerdo, sino de construir la capacidad del grupo para encontrar soluciones que impulsen un cambio social profundo. Si eso suena como una tarea abrumadora, es porque lo es. El éxito no siempre se ve como un texto final; a veces se ve como que la gente sigue en el proceso.

“Incluso si no logramos una decisión, pero todos siguen conversando, significa que no creé disenso al facilitar. Esa es mi definición de éxito.”

“Una de las primeras cosas que escuché como facilitador es que todos se supone que deben estar igualmente descontentos, pero creo que las mejores salas son aquellas en las que hay un entendimiento común de dónde estamos en este momento.”

En última instancia, el consenso no es la suma de puntos individuales, sino el acuerdo global sobre la mesa. A veces las Partes aceptarán ceder en algunas de sus demandas porque obtener resultados en otros ámbitos fue, al final, más importante para ellas.

“Aunque tuviéramos opiniones diferentes, compartíamos el mismo nivel de entendimiento de que, a veces, me toca dar algunos pasos adelante o algunos pasos atrás, y que a veces tú tienes que hacerlo. Pero, en general, estamos trabajando por el resultado que nos definiría como grupo.”

Las decisiones de consenso más sólidas surgen de un acuerdo fundamental entre las Partes de que el trabajo colaborativo es esencial. Puedes fomentar esto estableciendo expectativas claras sobre la tarea compartida y reforzando de manera continua el propósito que los reúne.

Conclusiones clave

Honra la dignidad:

El consenso surge cuando los participantes pueden mantener su integridad mientras hacen concesiones.

Marca el ritmo con intención:

Da tiempo suficiente para que las posiciones se expresen plenamente antes de avanzar hacia soluciones.

Construye un significado compartido:

El verdadero consenso refleja un entendimiento común tanto del problema como del camino a seguir.

Teoría y análisis

Teoría de la negociación del rostro

(Ting-Toomey)

En entornos multiculturales como la CMNUCC, los participantes llegan con diferentes orientaciones culturales hacia el “rostro” (la imagen pública). Los facilitadores exitosos navegan estas dinámicas creando procesos que permiten a las Partes mantener su dignidad mientras hacen las concesiones necesarias.

Multi-parcialidad (Cobb, Rifkin)

En lugar de buscar una neutralidad absoluta, la multi-parcialidad implica un esfuerzo consciente por involucrarse con todas las narrativas en un conflicto. Este enfoque pide a los facilitadores sostener activamente un espacio para múltiples verdades, incluso si son contradictorias. Es un compromiso con la visibilidad equitativa: garantizar que ninguna voz quede excluida de la conversación ni del consenso.

CONCLUSIÓN

Aquí lo tienes: un menú de degustación de consejos, trucos y reflexiones para acompañarte en tu camino como facilitador. Ojalá que lleves contigo algunas de estas piezas como bocadillos para la próxima vez que estés metido de lleno en un grupo de contacto, preguntándote por qué aceptaste facilitar en primer lugar.

Algunas de estas ideas quizás te resulten familiares, e incluso puede que hayas pensado: “¡Oye, yo ya hago eso!” Y no sería sorprendente, ya que cada aporte vino directamente de tus amigos y colegas. Puedes imaginar este manual como una comida compartida: un buffet de prácticas, experiencias y generosidad aportadas por quienes aparecen en la contraportada. Todos trajeron su mejor plato; nosotros solo pusimos la mesa.

Tal vez notes que las Propositiones no siguen el formato habitual de un manual. No son reglas, ni listas de verificación. Son invitaciones, formas de mirar, formas de estar presente, formas de trabajar con la complejidad impredecible de las negociaciones climáticas. No trazan un único camino claro; te recuerdan que existen caminos, y muchos. Y que tienes permitido —de hecho, se te anima— a tomar un nuevo giro cuando sea necesario.

Al poner este conocimiento por escrito en un Manual, el objetivo es dar mayor atención a las mentalidades, actitudes y comportamientos de los facilitadores efectivos. Al generar esa atención, la meta es fomentar una cultura de facilitación que fortalezca la capacidad de la CMNUCC para lograr acuerdos climáticos más ambiciosos y duraderos.

En este momento, esto es lo que pide el proceso: más personas —como tú— aportando claridad, creatividad y un poco de calma en medio del caos.

Bon voyage.

Guía rápida de las propositiones

1: Ocupa tu espacio

Reclama tu propio margen de acción más allá del reglamento formal. Al establecer tu presencia y tu enfoque, crearás las condiciones para un compromiso genuino y la construcción de consenso, en lugar de limitarte a moderar.

2: Gana perspectiva

Comprende el contexto más amplio en el que existen tus negociaciones. Al reconocer las interconexiones entre diferentes sesiones, temas y estados de ánimo, podrás navegar los desafíos con mayor estrategia y ayudar a los negociadores a superar los puntos de bloqueo.

3: Haz amistades

Construye relaciones fuera de las instancias formales para crear redes de confianza que permitan una comunicación honesta y una resolución flexible de problemas. Estas conexiones ofrecen perspectivas que los documentos oficiales no pueden dar y pueden ayudar a las Partes a encontrar soluciones creativas cuando las posiciones parecen inmóviles.

4: ¡Haznos reír!

Usa el humor para transformar negociaciones de alta presión liberando la tensión, renovando la energía y generando cohesión grupal. Una dosis bien puesta de ligereza señala confianza, crea un ambiente seguro y aporta la perspectiva necesaria durante discusiones intensas.

5: Escucha, escucha, escucha

La escucha efectiva implica entender la narrativa completa, reconocer lo no dicho y seguir los sutiles cambios de posición. Al desarrollar diferentes habilidades de escucha, los facilitadores pueden anticipar bloqueos, percibir movimientos emergentes e identificar oportunidades de consenso.

6: Flexibiliza las reglas

Aunque las Reglas y Procedimientos crean estructura y legitimidad, saber cuándo y cómo aplicarlas con flexibilidad es clave para superar bloqueos. Los facilitadores hábiles entienden que las reglas sirven al proceso —y no al revés—, y pueden navegar creativamente dentro de los límites manteniendo la confianza.

7: Las emociones no son tan malas

Las emociones pueden ser señales valiosas que resaltan necesidades fundamentales y generan impulso cuando se canalizan correctamente. Al apoyar una expresión emocional respetuosa y modelar la autorregulación, los facilitadores pueden transformar la tensión en conexión e impulsar el avance hacia soluciones.

8: Los ingredientes del consenso

El verdadero consenso requiere gestionar no solo los asuntos de fondo, sino también los tiempos, las expectativas y la necesidad de los participantes de mantener su dignidad. Los facilitadores exitosos entienden que el consenso surge cuando todos se sienten escuchados y pueden volver a casa con su integridad profesional intacta.

Sobre el autor

Julien Thomas es investigador artístico, diseñador y consultor con base en los Países Bajos. Investiga las actitudes, supuestos y cualidades emotivas de la ciencia y la política climática. Ha trabajado con científicos y funcionarios públicos orientados al clima para desarrollar instalaciones, objetos, textos y sitios web que ayudan a anticipar futuros sostenibles. Entre sus colaboradores se encuentran el Urban Futures Studio (Universidad de Utrecht), PBL, KNMI y varias instituciones de investigación neerlandesas. (www.julienfthomas.com)

Agradecimientos

La investigación y producción fueron generosamente apoyadas por el Creative Industries Fund NL. El acceso a la comunidad de la CMNUCC fue posible gracias a la Delegación de los Países Bajos. Un agradecimiento final a los 16 colaboradores que hicieron posible este libro.

Diseño gráfico: Brent Dahl
(www.brentdahl.net)

Traducción al español: Jimena Fernández Fernández

Nota final: Este libro es un documento en evolución que mejora con la retroalimentación. Si deseas contribuir a una próxima edición, por favor escribe a:

julienfthomas@gmail.com