ypardperú

ANPE PERÚ

PUCP
Dirección Académica de Responsabilidad Social

COLABORACIÓN *para* SISTEMAS ALIMENTARIOS RESILIENTES
MacKNIGHT FOUNDATION

AGROECOLAB

CÓMO ESTABLECER ACUERDOS EN EQUIPO

1. INTRODUCCIÓN

Establecer acuerdos no es simplemente "poner reglas". Es un **proceso de construcción colectiva** donde el equipo define las normas que regirán su convivencia y trabajo. **Cuando los acuerdos son construidos participativamente, las personas se sienten comprometidas con ellos, no obligadas.**

Esta guía te presenta el paso a paso teórico-metodológico para facilitar este proceso en tu equipo u organización juvenil.

2. BASE TEÓRICA: ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS ACUERDOS?

2.1 TEORÍA DEL CONTRATO SOCIAL (ADAPTADA A EQUIPOS)

Así como las sociedades crean contratos para organizar la convivencia, los equipos necesan "contratos operativos" que definan:

- **Derechos:** qué puedo esperar del equipo.
- **Responsabilidades:** qué se espera de mí.
- **Procedimientos:** cómo manejaremos las situaciones.

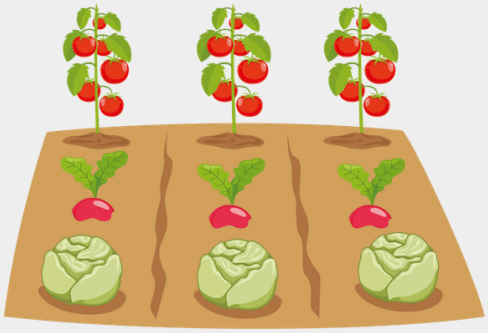
2.2 COMUNICACIÓN NO VIOLENTA (MARSHALL ROSENBERG)

Los conflictos en equipos surgen, en su mayoría, por necesidades insatisfechas no comunicadas. Los acuerdos son la forma de anticipar y satisfacer esas necesidades colectivamente.

2.3 TEORÍA DE LA FACILITACIÓN DE PROCESOS (KANER)

Un equipo no puede construir acuerdos sin pasar por la "zona de incomodidad" donde aparecen las diferencias. Saltarse ese paso genera acuerdos superficiales que no se cumplen.

3. LOS 7 PASOS PARA ESTABLECER ACUERDOS DE EQUIPO



Paso 1:

PREPARACIÓN - CREAR LAS CONDICIONES

Fundamento teórico: Condiciones habilitantes (Vygotsky). El aprendizaje y la construcción colectiva requieren un entorno seguro.
¿Qué hacer?

- **Elegir el momento adecuado:** No en medio de un conflicto, sino en un momento de calma.
- **Convocar a todo el equipo:** Los acuerdos solo vinculan a quienes participan en crearlos.
- **Preparar el espacio:** Físico o virtual, que permita la participación de todas las personas.
- **Definir el objetivo:** "Vamos a construir juntos los acuerdos que guiarán nuestro trabajo".

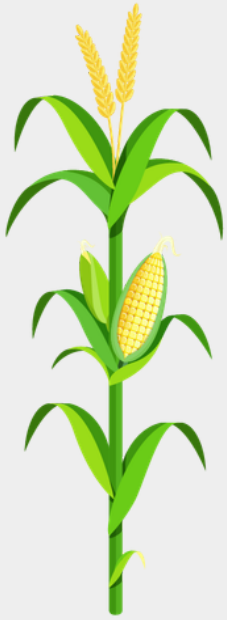
Pregunta guía: ¿Estamos todas las personas que debemos estar y en condiciones de construir?

Paso 2:

DIAGNÓSTICO - MIRAR LA EXPERIENCIA

Fundamento teórico: Aprendizaje experiencial (Kolb). Partir de la experiencia concreta permite construir acuerdos con sentido.
¿Qué hacer?

- **Recordar experiencias pasadas:** ¿Qué acuerdos hemos tenido? ¿Funcionaron? ¿Por qué?
- **Identificar situaciones difíciles:** ¿En qué momentos hemos tenido conflictos? ¿Qué faltó?
- **Reconocer lo que sí funciona:** ¿Qué prácticas queremos mantener?



Técnica sugerida: "Línea de tiempo del equipo". Dibujen una línea y marquen los momentos de conflicto y los de armonía. ¿Qué los caracterizó?

Pregunta guía: ¿Qué hemos aprendido de nuestra historia como equipo que nos sirva hoy?

Paso 3:

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES - ¿QUÉ NECESITAMOS?

Fundamento teórico: Jerarquía de necesidades adaptada a equipos. Un equipo necesita:

- **Seguridad:** confianza, respeto, no temor al error.
- **Pertenencia:** sentirse parte, ser escuchado.
- **Reconocimiento:** que valoren el aporte.
- **Autorrealización:** poder desplegar el potencial.

¿Qué hacer?

- **Cada persona responde individualmente:** "Para trabajar tranquilo y dar lo mejor de mí en este equipo, necesito..."
- Compartir en plenaria y agrupar necesidades similares.

Pregunta guía: ¿Qué necesita cada persona para sentirse parte y aportar al máximo?

Paso 4:

PROPUESTA - DE NECESIDADES A ACUERDOS

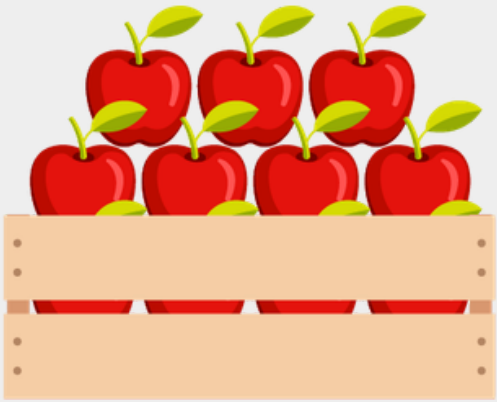
Fundamento teórico: De lo abstracto a lo concreto. Una necesidad ("necesito respeto") debe traducirse en una conducta observable ("cuando hable, no me interrumpirán").
¿Qué hacer?

- Tomar cada necesidad identificada.
- Preguntar: "Si esta necesidad fuera satisfecha, ¿qué estaría pasando? ¿Qué conductas veríamos?"
- Redactar el acuerdo en positivo y con conductas concretas.

NECESIDAD	CONDUCTA DESEADA	ACUERDO REDACTADO
Ser escuchado	Cuando alguien habla, nadie interrumpe	"Practicaremos la escucha activa: quien habla no será interrumpido y tendrá tiempo para expresar su idea completamente"

Pregunta guía: ¿Cómo se ve en la práctica cuando este acuerdo se cumple?

Paso 5:



NEGOCIACIÓN - CONSTRUIR CONSENSO

Fundamento teórico: Consenso no es unanimidad (Kaner). Consenso significa que todas las personas pueden vivir con la decisión, aunque no sea su opción preferida.
¿Qué hacer?

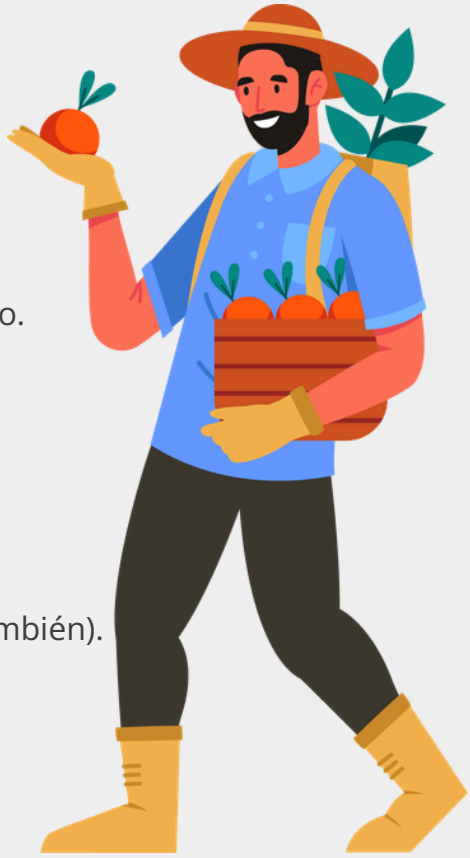
- Presentar cada propuesta de acuerdo.
  Verificar: ¿Alguien no está de acuerdo?
- Si hay objeciones, preguntar: "¿Qué necesitaría cambiar para que puedas apoyar este acuerdo?"
- Ajustar hasta que todas las personas puedan decir: "Puedo vivir con esto y lo apoyaré".

Técnica: "Termómetro del consenso"

Pregunta guía: ¿Todas las personas pueden comprometerse con este acuerdo?

GESTO	SIGNIFICADO
👍	Lo apoyo totalmente
🖐	Puedo vivir con esto
👎	No lo apoyo (requiere ajuste)

Paso 6:



FORMALIZACIÓN - HACERLO VISIBLE

Fundamento teórico: Externalización (Vygotsky). Lo que no se escribe, se olvida. Lo que no es visible, no existe para el equipo.
¿Qué hacer?

- Escribir los acuerdos de manera clara y accesible.
- Incluir:
  - El acuerdo: qué nos comprometemos a hacer.
  - El sentido: por qué es importante.
  - Consecuencias: qué pasa si no se cumple (acordado también).
- Firmar simbólicamente (física o digitalmente).
- Colocar en un lugar visible (mural, grupo de WhatsApp fijado, documento compartido).

Pregunta guía: ¿Cómo haremos visible este acuerdo para recordarlo siempre?

Paso 7:

SEGUIMIENTO - MANTENER VIVOS LOS ACUERDOS

Fundamento teórico: Ciclo de mejora continua (Deming). Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.
¿Qué hacer?

- Establecer momentos de revisión: ¿Cada cuánto revisaremos nuestros acuerdos? (mensual, trimestral).
- Crear un rol de "cuidador/a de acuerdos": alguien que en las reuniones recuerde los acuerdos cuando sea necesario.
- Evaluar cumplimiento: sin culpa, con mirada de aprendizaje. ¿Qué acuerdos cumplimos bien? ¿Cuáles nos cuestan? ¿Necesitamos ajustarlos?
- Actualizar: los acuerdos no son eternos. Si algo no funciona, se revisa y mejora.

Pregunta guía: ¿Cómo nos aseguraremos de que estos acuerdos no queden en el olvido?

PASO 1: PREPARACIÓN → **PASO 2:** DIAGNÓSTICO (mirar atrás) → **PASO 3:** NECESIDADES (qué necesitamos) → **PASO 4:** PROPUESTA (traducir a acuerdos) → **PASO 5:** NEGOCIACIÓN (construir consenso) → **PASO 6:** FORMALIZACIÓN (hacer visible) → **PASO 7:** SEGUIMIENTO (revisar y ajustar)

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA CADA PASO

PASO	HERRAMIENTA SUGERIDA
Preparación	Lista de verificación de condiciones
Diagnóstico	Línea de tiempo del equipo
Necesidades	Tarjetas individuales + categorización
Propuesta	Formato necesidad → conducta → acuerdo
Negociación	Termómetro del consenso
Formalización	Acta de acuerdos firmada
Seguimiento	Check-in mensual de acuerdos

4. PRINCIPIOS CLAVE PARA RECORDAR

PARA RECORDAR

1. Principio de Participación

Las personas apoyan lo que ayudan a crear. Un acuerdo impuesto tiene baja probabilidad de cumplimiento.

2. Principio de Claridad Conductual

Las personas apoyan lo que ayudan a crear. Un acuerdo impuesto tiene baja probabilidad de cumplimiento.

3. Principio de Consecuencias Naturales

Los acuerdos deben tener consecuencias claras ante su incumplimiento, acordadas previamente y aplicadas con justicia.

4. Principio de Flexibilidad

Los acuerdos no son mandamientos eternos. Deben revisarse periódicamente porque los equipos cambian y crecen.

5. Principio de Integralidad

Los acuerdos deben cubrir distintas dimensiones:

- **Comunicación:** ¿cómo nos hablamos?
- **Decisiones:** ¿cómo decidimos?
- **Tareas:** ¿cómo nos organizamos?
- **Conflictos:** ¿cómo los manejamos?
- **Cuidado:** ¿cómo nos apoyamos

5. ERRORES FRECUENTES

(Y CÓMO EVITARLOS)

ERROR	POR QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Acuerdos muy vagos	No se tradujeron necesidades a conductas	Preguntar: "¿cómo se ve eso en la práctica?"
Demasiados acuerdos	Querer cubrir todo	Priorizar 5-7 acuerdos esenciales
No hay consecuencias	Evitar el conflicto	Incluir consecuencias desde el inicio
Se olvidan	No hay seguimiento	Asignar rol de cuidador/a y fechas de revisión
No participan todos	Reunión con ausentes	No validar acuerdos sin el equipo completo

6. PREGUNTAS PODEROSAS PARA FACILITAR EL PROCESO

Para identificar necesidades:

- "¿Qué necesitas para sentirte tranquilo en este equipo?"
- "¿Qué te ha molestado en experiencias pasadas y no queremos repetir?"
- "¿Cómo te gusta que te digan las cosas cuando algo no está bien?"

Para redactar acuerdos:

- "Si cumplimos este acuerdo, ¿qué estará pasando exactamente?"
- "¿Cómo sabremos que lo estamos cumpliendo?"
- "¿Qué conducta concreta estamos esperando?"

Para negociar:

- "¿Qué necesitaría cambiar para que puedas apoyarlo?"
- "¿Hay alguna alternativa que funcione para todos?"
- "¿Podemos probarlo por un tiempo y luego evaluar?"

Para el seguimiento:

- "¿Cómo sentimos que vamos con nuestros acuerdos?"
- "¿Cuál ha sido el más fácil de cumplir? ¿El más difícil?"
- "¿Necesitamos ajustar algún acuerdo?"

7. EJEMPLO PRÁCTICO: ACUERDOS DE UN GRUPO JUVENIL

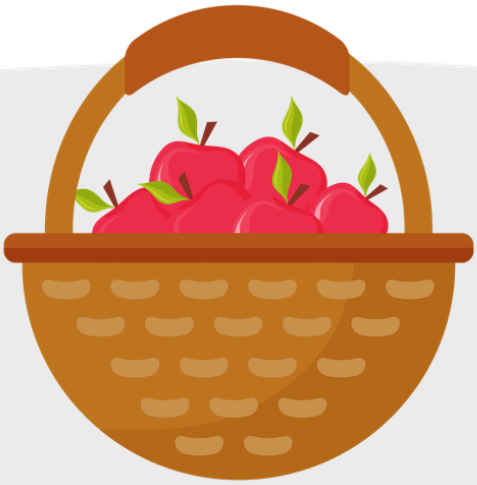
Contexto: Grupo de jóvenes que impulsa una huerta comunitaria.
Necesidades identificadas:

- Saber con tiempo cuándo hay reunión.
- Que no siempre hablen los mismos.
- Que si alguien no puede venir, avise.
- Que repartan el trabajo parejo

Acuerdos construidos:

ACUERDO	CONDUCTA ESPERADA
Comunicación anticipada	Las reuniones se fijarán con mínimo 3 días de anticipación por WhatsApp
Participación equitativa	En reuniones, haremos una ronda donde cada persona opina antes de abrir debate
Responsabilidad compartida	Si alguien no puede cumplir una tarea, debe avisar con 24 horas para reasignarla
Trabajo justo	Las tareas se rotarán cada mes para que todos aprendamos y compartamos la carga
Cuidado del grupo	Si alguien tiene un problema con otro, lo hablan directamente antes de que crezca

Consecuencias acordadas: Si alguien incumple un acuerdo reiteradamente, el grupo hará una conversación de acompañamiento para entender qué pasa y cómo apoyar.



8. CICLO DE VIDA DE LOS ACUERDOS

Los acuerdos no son estáticos. Viven este ciclo:

CREACIÓN ➡ IMPLEMENTACIÓN ➡ EVALUACIÓN ➡ AJUSTE

(nuevo ciclo)

Recomendación: Cada 3 meses, destina 30 minutos en una reunión para evaluar cómo van los acuerdos y si necesitan ajustes.

9. GUÍA RÁPIDA: LO ESENCIAL EN UNA PÁGINA

A continuación, te presentamos un resumen de la guá. Sin embargo, es importante que puedas revisar todo este documento con tu equipo para que puedan construir acuerdos adecuados a su dinámica.

PARA ESTABLECER ACUERDOS:

PASO	EN UNA FRASE
1. Preparar	Asegura que todos estén y haya ambiente de confianza
2. Diagnosticar	Miren juntos su historia: ¿qué ha funcionado y qué no?
3. Necesidades	Pregunten: ¿qué necesita cada quien para dar lo mejor?
4. Propuestas	Conviertan necesidades en conductas concretas
5. Negociar	Ajusten hasta que todos puedan comprometerse
6. Formalizar	Escríbanlos y pónganlos en un lugar visible
7. Seguimiento	Revisen cada cierto tiempo: ¿cómo vamos?

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN ACUERDO:

- Claro y concreto (describe conductas)
- Posible de cumplir
- Construido por todos
- Con sentido (sabemos para qué sirve)
- Revisable y ajustable

LO QUE NO DEBE FALTAR:

- Acuerdos de comunicación
- Acuerdos de toma de decisiones
- Acuerdos de organización del trabajo
- Acuerdos de manejo de conflictos
- Acuerdos de cuidado mutuo

10. EL VALOR DE LOS ACUERDOS

Construir acuerdos no es un trámite burocrático. **Es un acto de cuidado colectivo.** Es decirle al equipo: "Me importas lo suficiente como para definir juntos cómo queremos convivir y trabajar".

Un equipo con acuerdos claros:

- Pierde menos tiempo en conflictos evitables.
- Confía más en sus integrantes.
- Puede enfocarse en lo importante: lograr el objetivo común.

Los acuerdos no son cadenas que atan, son raíces que sostienen.