



Facilitación de Procesos Sociales

Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco
de la gobernabilidad democrática intercultural

Rodrigo Arce Rojas



2012



Facilitación de Procesos Sociales

Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco
de la gobernabilidad democrática intercultural

Rodrigo Arce Rojas



2012

Cita sugerida:

Arce, Rodrigo. 2012. Facilitación de Procesos Sociales. Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural. CARE Bolivia, CARE Ecuador, CARE Perú. Lima, 275 p.

Facilitación de Procesos Sociales

Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural

CARE BOLIVIA
Pasaje Jáuregui N° 2248.
La Paz, Bolivia
Tel. 2150700
www.carebolivia.org

CARE ECUADOR
Calle El Nacional No. 39-139 y El
Telégrafo, sector Batán Bajo.
Tel. 2252308.
www.care.org.ec

CARE PERU
Av. General Santa Cruz N° 659.
Jesús María – Lima 11, Perú
Tel. 417 1100
www.care.org.pe

©CARE

Autor: ©Rodrigo Arce Rojas

Con la colaboración de la Alianza por la Transformación de Conflictos en Industrias Extractivas - Proyecto DIALOGA

Diseño y Diagramación: Tarea Asociación Gráfica Educativa

Ilustración: Hans Gutierrez

Fotografía de portada: Max Toranzos

Fotografías de interiores: Max Toranzos; Victor Mallqui. Contraste. Taller de Fotografía; Ahidee Reátegui

Equipo Técnico del Proyecto:

Participantes de la primera fase del proyecto:

Marina Irigoyen, Coordinadora Regional PIAR
Fernando Unda, Coordinador Nacional PIAR – Ecuador
Rodrigo Arce, Coordinador Nacional PIAR, Perú
María Muriel, PIAR – Bolivia
Rubén Ninahuanca, PIAR - Perú
Dora Ramos, PIAR – Perú

Equipo de la segunda fase del proyecto:

Sonia Martins, Coordinadora de Programa CARE International – UK
Fran Martin, CARE International – UK
Rodrigo Arce, Coordinador Regional PIAR
Manuel Diez Canseco, Asesor PIAR – Bolivia
Fernando Unda, Asesor PIAR - Ecuador
Ricardo Burgos, Coordinador Nacional PIAR –Ecuador
Elvira Raffo, Coordinadora Nacional PIAR – Perú
Tania Tapia, Coordinadora Nacional PIAR – Perú
Juan Méndez, PIAR - Bolivia
Patricia Rivadeneira, PIAR –Ecuador
Natasha Benítez, PIAR - Ecuador
Ahidee Reátegui, PIAR -Perú

Hecho el depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2012-15434

Primera edición: Lima, diciembre del 2012

Tiraje: 1000 ejemplares

Impresión: Tarea Asociación Gráfica Educativa, Pasaje María Auxiliadora 156 - Lima 5, Perú. R.U.C. 20125831410

Impreso en Perú

El Proyecto “Promoviendo los derechos de las poblaciones indígenas en la gestión de los recursos naturales de la Amazonía en Bolivia, Ecuador y Perú” busca contribuir al ejercicio pleno de los derechos de los pueblos indígenas en la gestión de los recursos naturales y el desarrollo sostenible de la Región Amazónica (de Bolivia, Ecuador y Perú) es financiado por la Comisión Europea en el marco de la promoción de la democracia y de los derechos humanos.

La Unión Europea no necesariamente suscribe todos los comentarios vertidos en el presente documento.

El proyecto DIALOGA no se solidariza necesariamente con los contenidos vertidos en esta publicación.



Contenido



Contenido

»»» Presentación	9
------------------	---

»»» Prólogo	11
-------------	----

»»» Introducción	13
------------------	----

»»» 1. El marco de la facilitación	17
------------------------------------	----

1.1. Definiendo la facilitación y la facilitación de procesos sociales	19
1.2. El facilitador o facilitadores y sus roles	23
1.3. Las fuentes de la facilitación	36
1.4. Las orientaciones de la facilitación	38
1.5. Las aplicaciones de la facilitación	39
1.6. El valor de la facilitación en la construcción de un mundo sustentable	40
1.7. La facilitación frente a los retos actuales	41

»»» 2. Entendiendo los fundamentos de la facilitación	51
---	----

2.1. La interacción con los grupos humanos	53
2.2. Tipología de participación de instituciones y actores sociales	55
2.3. Tipología de participantes en reuniones de facilitación	59
2.4. Los grupos humanos y la cohesión social	59
2.5. Las redes sociales	60
2.6. La cultura, cultura organizacional y la interculturalidad	62
2.6.1. La cultura	62
2.6.2. La cultura organizacional	63
2.6.3. La interculturalidad	66
2.7. La comunicación	70
2.7.1. Tipos de comunicación	72
2.7.2. La comunicación asertiva	73
2.7.3. La comunicación interpersonal	73
2.7.4. El significado	75

2.7.5. Obstáculos a la comunicación	77
2.7.6. La comunicación no verbal	79
2.8. El lenguaje como herramienta de comunicación	84
2.8.1. Principios básicos de la ontología del lenguaje	91
2.8.2. El valor de la imagen	93
2.8.3. El valor de la visualización	93
2.8.4. El meta lenguaje	94
2.8.5. Las narrativas	94
2.8.6. El paralenguaje	95
2.8.7. El discurso	96
2.9. Gestión del Ser	97
2.9.1. La Cadena Creencias-Pensamientos-Sentimientos-Actitudes	101
2.9.2. La gestión de paradigmas en la facilitación de procesos sociales	101
2.9.3. Naturaleza humana	103
2.9.4. Gestión de la inteligencia emocional	104
2.9.5. Inteligencia social	105
2.9.6. El fortalecimiento de capacidades	106
2.10. La participación	111
2.10.1. Definición de participación	111
2.10.2. Tipos de participación	112
2.10.3. Condiciones objetivas y subjetivas de la participación	116
2.10.4. Beneficios de la participación	118
2.10.5. Los costos de la participación	119
2.10.6. Los riesgos de la participación	120
2.10.7. Problemas de la participación	120
2.10.8. Factores de éxito de procesos participativos	120
2.10.9. Factores que explican el fracaso de la participación:	121
2.10.10. La participación comunitaria	122



3. La facilitación de procesos sociales:

127

3.1. La facilitación de procesos sociales	129
3.1.1. Proceso	129
3.1.2. Procesos sociales	130
3.1.3. Clasificación de los procesos sociales	131
3.1.4. Origen de los procesos sociales:	133
3.1.5. Grupos involucrados en los procesos sociales	133
3.1.6. Gestión de procesos sociales	135
3.1.7. Los componentes de la facilitación de procesos sociales	139

3.1.8.	Las etapas y pasos de la facilitación de procesos sociales	141
3.1.9.	Los acuerdos en la facilitación de procesos sociales	154
3.1.10.	Consulta previa y acuerdos sociales por la gobernabilidad democrática intercultural	165
3.2.	El enfoque estratégico en la facilitación	172
3.2.1.	La visión	172
3.2.2.	La misión	173
3.2.3.	Valores	173
3.2.4.	La definición de objetivos en la facilitación de procesos sociales	174
3.2.4.1	Gestión por resultados	175



4. La facilitación de procesos de diálogo democrático

177

4.1.	El contexto en el que se inscribe la facilitación de procesos de diálogo democrático en el país	179
4.2.	El diálogo como herramienta de inclusión social	180
4.3.	El diálogo en los conflictos socioambientales	181
4.4.	El diálogo como apuesta civilizadora	183
4.5.	El diálogo como fundamento de la democracia	184
4.6.	Marco teórico del diálogo y la concertación	187
4.7.	La discusión	191
4.8.	El enfoque dialógico	193
4.9.	La conversación enfocada	194
4.10.	Etapas de un proceso de diálogo	195
4.11.	Componentes del diálogo democrático	196
4.12.	Oportunidades que genera el diálogo	198
4.13.	Elementos de gestión del diálogo	202
4.13.1.	El mapa conceptual de los elementos de gestión del diálogo	202
4.13.2.	Analizando la naturaleza de los argumentos	203
4.13.3.	Condiciones para el diálogo	205
4.13.4.	Factores que influyen en la defensa de las ideas	208
4.13.5.	Aportes a la gestión de ideas	212
4.13.6.	¿Cuáles son los factores que inciden en el pensamiento predominante de los Grupos?	214
4.14.	Toma de decisiones	227
4.15.	La gestión de problemas en la facilitación	231
4.16.	La concertación	236
4.17.	Construcción de consensos	238
4.17.1.	La definición de construcción de consensos	238
4.17.2.	Cómo administrar los disensos	244

4.17.3. La gestión de diálogos difíciles	246
4.17.4. Actitudes frente al diálogo	247
4.18. Herramientas para el diálogo:	250
4.19. La confianza en la facilitación del diálogo	253
4.20. Las distorsiones de la facilitación	256





care Presentación



A nombre de CARE Peru me complace presentar el libro *Facilitación de procesos sociales - Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural*. Este trabajo es producto de la experiencia del Proyecto Promoviendo los Derechos de los Pueblos Indígenas en la Gestión de los Recursos Naturales de la Amazonía en Bolivia Ecuador y Perú, y cuenta con los aportes de la Alianza por la Transformación de Conflictos en Industrias Extractivas – Proyecto DIALOGA. El libro nos llega en un momento especial en la historia del país en el que más que nunca se requiere fortalecer una cultura de diálogo para construir consensos sobre las grandes orientaciones del desarrollo sostenible del país.

Contribuir con el establecimiento de acuerdos sociales en un país de múltiples miradas y culturas es el gran reto que se plantea este libro. Para ello se recurre a la experiencia de campo y a un extenso soporte bibliográfico que capitaliza las experiencias y propuestas que se han venido desarrollando en el país para lograr *diálogos generativos y transformativos*. Alcanzar acuerdos sostenibles implica manejar las múltiples variables que están en juego en la complejidad de los seres humanos y de los colectivos. El trabajo identifica múltiples variables psicológicas y culturales para dar pautas a facilitadores y facilitadoras de procesos sociales de cómo abordar estos efectivamente. Llegar a acuerdos sociales es la primera condición para convertir las palabras en acciones transformadoras.

Uno de los valores de este trabajo es que nos permite reconocer que el diálogo es mucho más que el intercambio de palabras o la sistematización de los discursos. Se busca ir hacia el trasfondo de las propuestas y de esta manera avanzar hacia las dimensiones no visibles pero reales y existentes en la riquísima interacción comunicacional humana. Con ello se pretende llegar a procesos de diálogo donde no se busque únicamente ser comprendidos sino también de comprender. Por ello se invita a las y los interlocutores a explorar alternativas creativas e innovadoras que busquen salidas sensatas para contribuir a una convivencia humana fructífera, liberadora y catalizadora de todas las potencialidades del ser humano. Pero además, esta propuesta de enfoque ontológico se inscribe en un marco de integración con la naturaleza y el cosmos. Esta es una forma trascendente de entender el papel de las y los ciudadanos en el concierto de la gobernabilidad democrática intercultural.

Este trabajo es de especial interés para todas y todos quienes trabajan con grupos humanos y procesos sociales. Encontrarán en sus páginas motivación e inspiración para desarrollar enfoques, técnicas y herramientas que les ayuden a acompañar de manera efectiva procesos sociales orientados a lograr cambios positivos para nuestra sociedad, con implicancias relevantes para la integridad de los ecosistemas, el fortalecimiento de los valores culturales y el ejercicio pleno de los derechos. Con ello queremos contribuir como CARE Perú a fortalecer la cultura del diálogo y la profundización de la democracia en el marco de la paz.

Lima, noviembre del 2012

Milo Stanojeovich
Director Nacional
CARE PERÚ



Prólogo



Prólogo

Los sistemas humanos tienen como propósito fundamental asegurar su continuidad. Las personas que los conforman asumen roles, se rigen por normas y adquieren autoridad y poder; pero, también, sus roles cambian, las normas se tornan insuficientes e inservibles al cabo de un tiempo; y el poder y la autoridad adquiridos se pierden.

Los sistemas humanos no son máquinas, son seres vivos. En su lucha por proseguir enfrentan tensiones opuestas: unas que tienden a destruirlos y otras que los sostienen. En esa disputa los sistemas se modifican, se transforman. Se trata de un proceso en el que un cúmulo inmenso de energía positiva o negativa se genera, se mantiene o se diluye. Los sistemas sobreviven cuando la energía positiva predomina. Sobrevivir significa adaptarse. Sin transformación los sistemas no pueden adaptarse. Por ello los sistemas humanos son sistemas adaptativos; se mantienen y cambian constantemente para asegurar su sostenibilidad.

Los sistemas tienen ciclos; ello significa que durante un tiempo pueden, inclusive, predominar las tensiones negativas pero, si se prolongan más allá de la capacidad de resistencia del sistema, éste se destruye. La manifestación de las tensiones negativas son los conflictos que se convierten en crisis; es decir, cuando se paraliza y colapsa el sistema. Los momentos de ruptura abrupta y destrucción del sistema se pueden evitar cuando los sistemas modifican sus vínculos anteriores, los que originaron el colapso, y se conforma un nuevo patrón de vínculos. Le llamamos energía de cohesión al patrón de vínculos que hace posible que se renueve el sistema o se modifique sin llegar a la ruptura, gracias a la naturaleza positiva de la carga predominante en los vínculos que se establecen.

La facilitación es un procedimiento que ayuda a la emergencia de la energía de cohesión; es un factor que favorece la conexión y el encuentro entre distintos para enfrentar la disolución y la disociación que amenaza la continuidad o la sostenibilidad de los sistemas. Este libro es el producto de una reflexión profunda, el resultado de una larga experiencia, que pone al servicio de la sociedad peruana una propuesta para la transformación social que requiere nuestro país.

Lima, noviembre del 2012

Baltazar Caravedo Molinari

LA GENTE QUE ME GUSTA

Primero que todo

*Me gusta la gente que vibra, que no hay que empujarla,
que no hay que decirle que haga las cosas, sino que sabe
lo que hay que hacer y que lo hace en menos
tiempo de lo esperado.*

*Me gusta la gente con capacidad para medir
las consecuencias de sus acciones, la gente
que no deja las soluciones al azar.*

*Me gusta la gente estricta con su gente y consigo misma,
pero que no pierda de vista que somos humanos
y nos podemos equivocar.*

*Me gusta la gente que piensa que el trabajo en equipo, entre
amigos, produce más que los caóticos
esfuerzos individuales.*

Me gusta la gente que sabe la importancia de la alegría.

*Me gusta la gente sincera y franca, capaz de oponerse
con argumentos serenos y razonables.*

*Me gusta la gente de criterio, la que no se avergüenza
de reconocer que no sabe algo o que se equivocó.*

*Me gusta la gente que al aceptar sus errores,
se esfuerza genuinamente por no volver a cometerlos.*

*Me gusta la gente capaz de criticarme constructivamente
y de frente; a éstos los llamo mis amigos.*

*Me gusta la gente fiel y persistente, que no fallece
cuando de alcanzar objetivos e ideas se trata.*

*Me gusta la gente que trabaja por resultados. Con gente
como esa, me comprometo a lo que sea, ya que con haber
tenido esa gente a mi lado me doy por bien retribuido.*

Mario Benedetti





Introducción



¿Facilitación para la gobernabilidad democrática intercultural? ¿Es que acaso ya no está todo dicho sobre la facilitación? ¿No tenemos suficiente con la gran cantidad de enfoques, teorías y conceptos con los que tenemos que lidiar?

Bueno, ésas son algunas de las principales inquietudes que seguro embargarán a muchos al tomar entre sus manos esta publicación. Como respuestas a sus inquietudes les podría decir que es cierto que ya se ha hablado mucho de facilitación, pero también es cierto que no se ha dicho lo suficiente. Es cierto que a nivel individual el sistema nos obliga a ser más competitivos¹ y ello nos está demandando tener mejor control sobre nuestras propias vidas. A nivel global la crisis económica internacional y los problemas derivados del cambio climático nos obligan a revisar profundamente nuestros paradigmas de desarrollo y nuestro entendimiento y sentir sobre nuestros enfoques y estilos de vida. Conceptos como sustentabilidad, Responsabilidad Social Empresarial, Gestión Sustentable Empresarial, Economía Sustentable, Economía verde, Ecoeficiencia, Ecoinnovación son convocados cada vez con más frecuencia en la búsqueda de dar respuestas a un modelo civilizatorio y de desarrollo que están seriamente cuestionados.

Aunque en esencia el concepto de sostenibilidad ha sido criticado por ser un concepto a la carta usado, según el mejor parecer de los actores o para maquillar el estado de cosas, es cierto que al presente se siente que hay mayor voluntad por hacer de la sustentabilidad un concepto de equidad presente y futura, solidaridad no solo entre seres humanos sino con todas las manifestaciones de la naturaleza tanto en su versión animada como su versión no orgánica. La teoría Gaia, es una hermosa metáfora que nos recuerda que nuestro rol no es dominar la naturaleza sino convivir con ella. Es por eso que en esta publicación cuando hablemos de sustentabilidad, como objetivo superior de la facilitación, nos estaremos refiriendo a la búsqueda de una armonía total presente y futura.

Consecuentemente, no basta de hablar de desarrollo sustentable y sus ejes ambientales, económicos y sociales. En el debate actual sobre calidad de vida discurren conceptos tales como “buen vivir” “vivir bien” “vida plena” y “Seguridad Humana Sustentable”. No es propósito de esta publicación agotar este debate pero sí señalar algunos elementos críticos que nos ayuden a visualizar el contexto y el propósito de la facilitación.

El ‘buen vivir’ intenta mirar el desarrollo más allá de lo económico, implica una relación armónica entre las personas y la naturaleza mediante un enfoque ecológico de desarrollo y solidaridad. Lo que queda claro ahora es que no es posible hablar únicamente de desarrollo sino de desarrollos contextuales. Esto es mucho más entendible cuando se reconoce que el país cuenta una alta biodiversidad y una alta diversidad cultural, aspectos que se encuentran estrechamente interrelacionados, y que son precisamente nuestra riqueza. De ahí que el factor intercultural debe ser un elemento transversal en la visión e implementación del desarrollo sustentable.

Es importante señalar con mayor énfasis que existen otras formas de concebir la realidad no-circunscritas a las explicaciones lineales, puesto que se reconoce que existen sistemas complejos que no pueden abordarse con la visión tradicional de pensamiento. Este enfoque

¹ Aunque actualmente hay corrientes de pensamiento que invitan a ser más **coopetitivos** (colaborativos + competitivos)

es de suma importancia pues nos invita a revisar mucho de los paradigmas, enfoques, teorías y conceptos con los que nos habíamos venido desarrollando.

La facilitación por tanto tiene nuevos y mayores retos que enfrentar. Éste es el contexto en el cual queremos contribuir a la reflexión, a la propuesta y la acción para cooperar en la búsqueda de nuevas expresiones que nos ayuden a construir, sentir y actuar en una perspectiva de ciudadanía planetaria, donde los ciudadanos no solo son los seres humanos, sino los animales y las plantas, las montañas y las playas como se entiende en las cosmovisiones indígenas originales.

La sociodiversidad con la riqueza de sus manifestaciones culturales ofrece un reto mayor para la facilitación. La explosión de fenómenos sociales en Latinoamérica supera largamente la tradición del monismo cultural y nos demuestra que la pluralidad de cosmovisiones y cosmosentires constituye una energía que hay que saber administrar en contextos de inclusión y cohesión social. Hay pues, una facilitación latina que hay que saber reconocer para que ésta pueda darse en un marco de diversidad de colores, sonidos y sentires. Esta es la perspectiva de facilitación que queremos desarrollar.

Aunque las palabras **crisis** (civilizatoria, climática, económica, política, de representatividad, entre otros) y **déficit** (de Estado, de democracia, de ciudadanía, de institucionalidad, de participación, de transparencia) son muy frecuentes, vigentes y preocupantes, son condiciones reales en las que se tienen que desenvolver las y los facilitadores. Más que problemas que condenen al desaliento o a la inacción, son retos que asumen las y los facilitadores como motivadores para la facilitación transformacional.

Esta publicación está dirigida a practicantes de la facilitación de procesos sociales que desean contar con un marco teórico referencial sobre su trabajo y que les permita acompañar efectivamente a grupos, colectivos o redes que buscan alcanzar acuerdos para la acción transformadora. Líderes, autoridades, dirigentes, gestores, políticos y ciudadanos pueden servirse de los alcances teóricos y metodológicos de la facilitación. Aunque esta publicación recoge fundamentalmente la experiencia de procesos sociopolíticos, también es aplicable a procesos socioculturales.

Los acuerdos sociales constituyen la esencia de la convivencia humana. Por ello, esta publicación puede aplicarse indistintamente desde emprendimientos sociales comunitarios o locales hasta procesos regionales o nacionales. Puede leerse de manera íntegra o los capítulos o acápites que interesa al facilitador o facilitadora. Asumimos que cada persona tiene desarrollada una serie de competencias orientadas a la facilitación aunque en sentido estricto no hayan sido reconocidas como tales. La lectura completa de la publicación permite al practicante de la facilitación tener una visión completa de las principales variables que entran en juego en un proceso de facilitación social.

Esta propuesta no reemplaza de ninguna manera a otros campos especializados como la gestión y transformación de conflictos sociales, o la negociación, que tienen su propio desarrollo, no obstante, la enriquecen y a la vez se nutre de ellas.

La publicación tiene los siguientes objetivos:

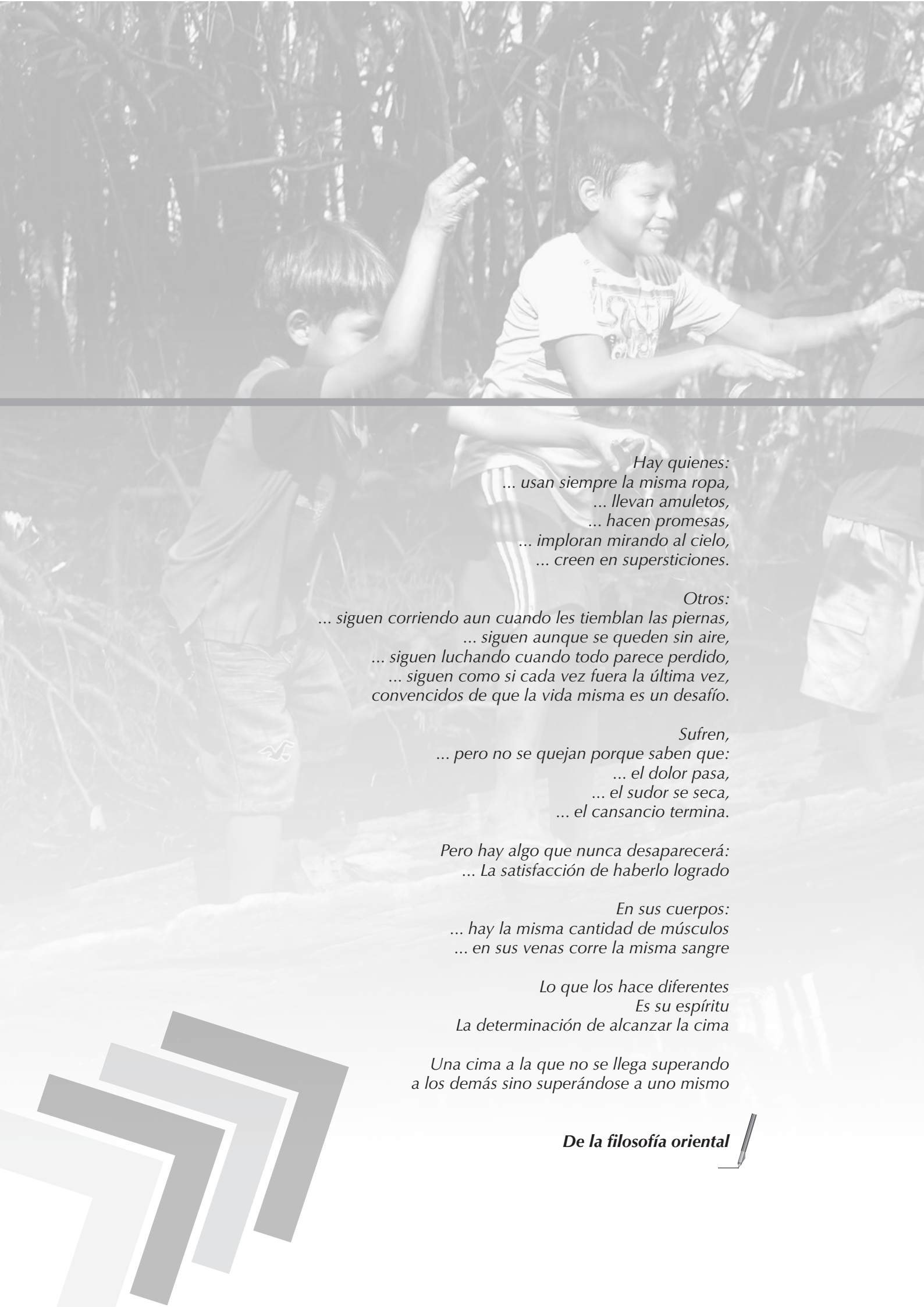
- ▶ Avanzar en la modelación de un marco teórico para la facilitación de procesos sociales.
- ▶ Brindar un marco teórico para los facilitadores según su campo de especialización, de tal manera que puedan fortalecer sus enfoques y prácticas.
- ▶ Señalar pautas para el diseño metodológico de facilitación de procesos sociales.
- ▶ Motivar a la implementación práctica del enfoque ontológico de la facilitación de procesos sociales.
- ▶ Promover en la práctica de las y los facilitadores una orientación a aprendizaje permanente, de tal manera que puedan gestionar sus propios procesos de interaprendizaje.
- ▶ Motivar a hombres y mujeres que no siendo practicantes de la facilitación puedan incorporar los enfoques y métodos de la facilitación en su práctica.

Aunque es propósito del libro contribuir a la formación de facilitadores, estamos claros que es muy importante avanzar en el ejercicio de la ciudadanía, pues, desde una perspectiva de diálogo entre ciudadanos, los procesos de establecimiento de acuerdos sociales podrán ser más fluidos. Así pues, mientras exista déficit de ciudadanía y democracia, será necesario contar con el apoyo de personas especializadas en favorecer la definición de acuerdos. Lo mismo es válido para el tema del liderazgo.

El trabajo condensa la experiencia, las dudas y preguntas que el autor se ha planteado a lo largo de más de 10 años de facilitación y ha sido enriquecido con la participación del proyecto en los últimos 3 años en procesos de formulación de políticas públicas. Se complementa con una exhaustiva revisión bibliográfica que permita contar con un marco teórico de la acción. Se podría decir que es una mezcla de investigación-acción y de ensayo. Como todo proceso no es un producto acabado, se espera que los practicantes de la facilitación puedan seguir contribuyendo en la construcción de un marco doctrinario de la facilitación que les permita crear, recrear o desechar herramientas de facilitación. Seguramente que con la inspiración que se desprenda del libro, y la irremplazable experiencia de la aplicación práctica, se podrá profundizar enfoques, teorías y métodos de la facilitación de procesos sociales.

El Proyecto “Promoviendo los derechos de las poblaciones indígenas en la gestión de los recursos naturales de la Amazonía en Bolivia, Ecuador y Perú” tiene como propósito contribuir al ejercicio pleno de los derechos de los pueblos indígenas en la gestión de los recursos naturales y el desarrollo sostenible de la Región Amazónica (en Bolivia, Ecuador y Perú) y es financiado por la Comisión Europea en el marco de la promoción de la democracia y de los derechos humanos. En este marco, el proyecto pone a disposición de la sociedad la propuesta de facilitación de procesos sociales con el objetivo de contribuir a la profundización de la democracia en la Región a través del diálogo intercultural, la concertación y el fortalecimiento de una cultura de paz. Seguramente que con la inspiración que se desprenda del libro, y la irremplazable experiencia de la aplicación práctica, se podrá profundizar enfoques, teorías y métodos de la facilitación de procesos sociales.

El autor desea dejar constancia de su agradecimiento a Walter Herz y Javier Caravedo, quienes hicieron sustanciales aportes al documento en los Diálogos de la Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local. Así mismo, a Omar Varillas, José Luis López y Zuider Zamalloa, del Proyecto DIALOGA, quienes revisaron el documento y alcanzaron importantes aportes. A Ricardo Burgos, Elvira Raffo y a Tania Tapia quienes desde PIAR animaron para seguir adelante con esta publicación. A ProDiálogo cuya experiencia y prolífica producción bibliográfica ha enriquecido el entendimiento del diálogo en el país y ha nutrido el capítulo sobre el diálogo de este libro. A Milo Stanojevich y Segundo Dávila, quienes generaron condiciones para institucionalizar en CARE una cultura de aprendizaje permanente. A Baltazar Caravedo por la gentileza de prologar el libro. Es justo agradecer a mis amados padres, a mi esposa Natividad Bados y a mis hijos Rodrich y Randy.



Hay quienes:
... usan siempre la misma ropa,
... llevan amuletos,
... hacen promesas,
... imploran mirando al cielo,
... creen en supersticiones.

Otros:
... siguen corriendo aun cuando les tiemblan las piernas,
... siguen aunque se queden sin aire,
... siguen luchando cuando todo parece perdido,
... siguen como si cada vez fuera la última vez,
convencidos de que la vida misma es un desafío.

Sufren,
... pero no se quejan porque saben que:
... el dolor pasa,
... el sudor se seca,
... el cansancio termina.

Pero hay algo que nunca desaparecerá:
... La satisfacción de haberlo logrado

En sus cuerpos:
... hay la misma cantidad de músculos
... en sus venas corre la misma sangre

Lo que los hace diferentes
Es su espíritu
La determinación de alcanzar la cima

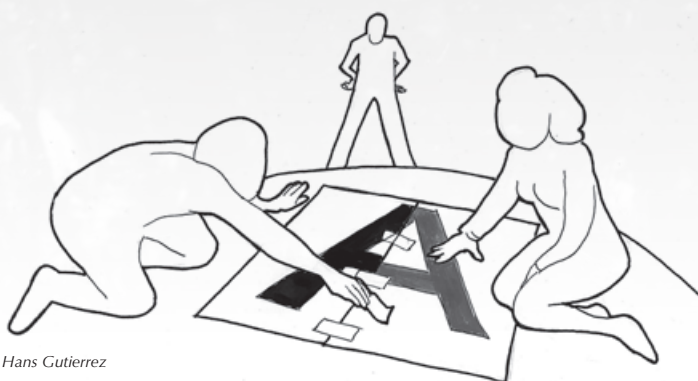
Una cima a la que no se llega superando
a los demás sino superándose a uno mismo

De la filosofía oriental





Foto: Max Toranzos



Hans Gutierrez

1

El marco de la facilitación

1.1. Definiendo la facilitación y la facilitación de procesos sociales

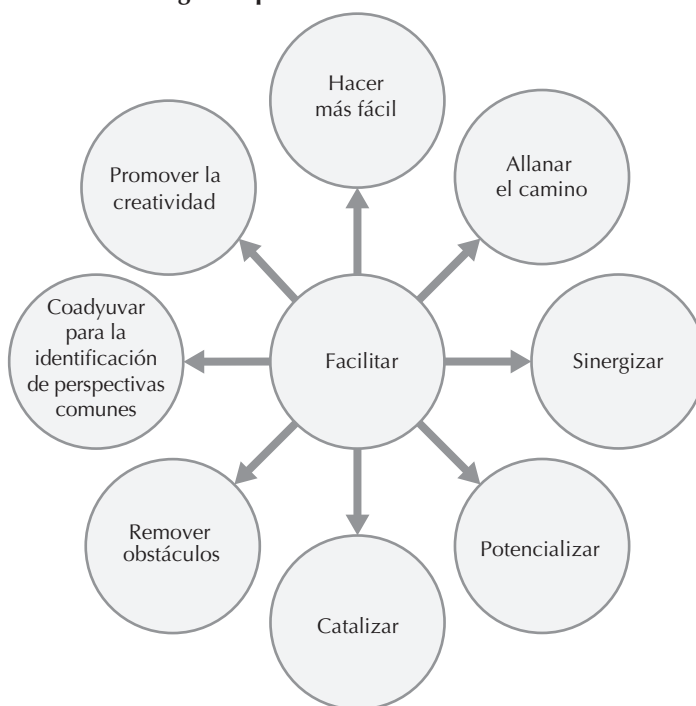
Entender la facilitación nos invita a revisar los diferentes significados que tiene el verbo facilitar. Es así que encontramos los siguientes grupos de palabras que la describen y que se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1: Significados del verbo facilitar

Dar	Prestar	Preparar	Simplificar	Acompañar	Encauzar	Educar	Fortalecer	Acelerar	Mediar
Proveer Suministrar Prestar	Apoyar Asistir	Acondicionar Provocar	Traducir Hacer más entendible	Guiar	Aclarar Delimitar	Formar	Incrementar Aumentar Desarrollar Potenciar	Catalizar Agilizar	Intervenir Participar Actuar

Como podemos apreciar, el verbo facilitar es polisémico pero en su esencia refiere a hacer más fáciles las cosas, catalizar y desarrollar con una gran fuerza liberadora las capacidades y energías internas de las personas y grupos. La fig. 1 muestra las implicancias de la facilitación.

Fig.1: Implicancias de la facilitación



La facilitación:

La definición clásica con la que empezamos la facilitación refiere a la gestión de procesos y funciones para que un grupo humano pueda lograr sus objetivos en un ambiente agradable y haciendo buen uso de los recursos y el tiempo. Desde un principio, la facilitación estuvo orientada a favorecer que un grupo humano entusiasta y comprometido pueda alcanzar sus objetivos mutuamente definidos.

La facilitación, desde nuestra propia perspectiva, refiere a esfuerzos deliberados de gestionar paradigmas, pensamientos, sentimientos, actitudes, discursos y prácticas en pro de desplegar el conjunto de facultades, capacidades y potencialidades de las personas tanto a nivel individual como a nivel colectivo, para ayudar a construir acuerdos sociales de calidad (equitativos y sustentables), y promover acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas respetando a la naturaleza y al cosmos.

Como podemos apreciar en la definición, partimos de un enfoque ontológico cuya principal virtud es contribuir al despliegue de capacidades, potencialidades y facultades de las personas, grupos y actores sociales a favor de objetivos superiores. La efectividad alude a que los facilitadores están orientados a resultados y realizan un buen uso de los recursos y el tiempo disponibles. El cuadro 2 muestra un mapa mental de la definición de facilitación a partir de nuestra práctica y entendimiento.

Cuadro 2: Definición de facilitación

Esfuerzos deliberados de gestión de	Los paradigmas	En pro de desplegar el conjunto de	Facultades	De las personas a nivel	Individual	Para contribuir a construir acuerdos sociales de calidad	Orientados al buen vivir	respetando la naturaleza y al cosmos	en un ambiente grato, seguro y de confianza
	Los pensamientos								
	Los sentimientos		Potencialidades						
	Las actitudes								
	Los discursos								
	Las prácticas								

Fuente: Elaboración propia

La facilitación de procesos sociales:

La facilitación de procesos sociales es el arte de acompañar a grupos humanos con el propósito de lograr acuerdos sociales orientados al bienestar entre humanos y entre éstos con el ambiente. La gran tarea del facilitador de procesos sociales (y también de facilitadores de reuniones) es lograr acuerdos sociales que permitan al grupo avanzar hacia el logro de sus objetivos (también podemos referirnos a contratos o pactos sociales). Este es un proceso dinámico en el que se integra la investigación, la reflexión y la acción. Por tanto, la facilitación se refiere a la capacidad de lograr acuerdos y a la capacidad para movilizar personas y sus recursos hacia la acción transformadora.

Así como existe participación instrumental y participación transformacional, también existe la facilitación funcional y la facilitación transformacional. Para avanzar hacia enfoques y prácticas transformacionales, el facilitador de procesos sociales debe ayudar al grupo a delimitar claramente el proceso, a precisar sus objetivos, a entender el contexto y favorecer la visualización y sensaciones de los escenarios futuros con facilitación y sin facilitación. La

comunicación y el diálogo son ejes fundamentales de su interacción, por ello, debe saber administrar la palabra no solo en el sentido superficial de la semántica, sino poder entender el metalenguaje producto de las historias personales y grupales, así como los intereses y motivaciones de personas y grupos. Esto es válido para las dimensiones orales, escritas o visuales de la comunicación.

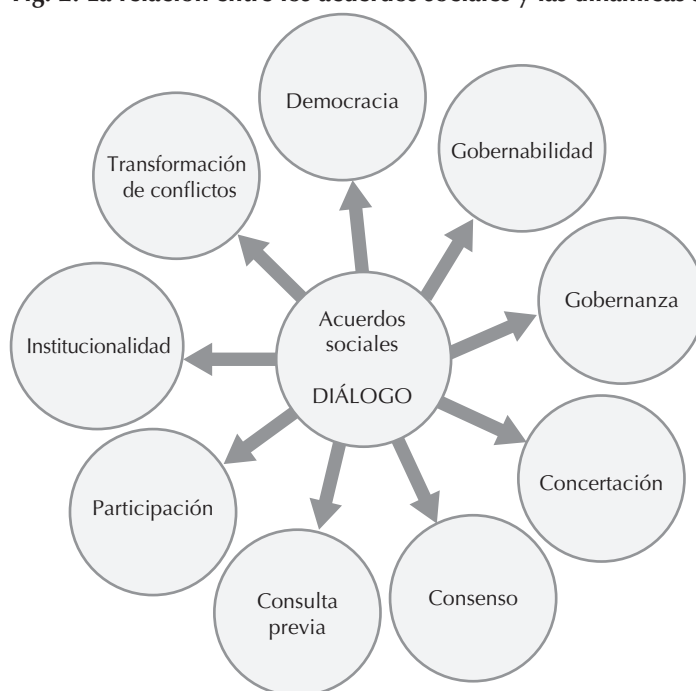
La facilitación transformadora recoge la energía del grupo pero también aporta con su propia energía. Esta integración energética debe ser el motor para avanzar a zancadas hacia la justicia y la equidad. Tenemos que revertir la devaluación de la palabra para hacer que la voz, el corazón y las manos hagan de las palabras (las ideas y los sentimientos) modeladoras de la historia y del futuro, que es nuestro. El facilitador no reemplaza, pero tampoco es neutro. Es catalizador de la energía de las personas, de los grupos y de los actores sociales.

La facilitación de procesos sociales implica saber moverse en ambientes de complejidad e incertidumbre en contextos sociales y políticos muy dinámicos. Es por ello que se fundamenta en una comunicación asertiva para favorecer el diálogo generativo, transformacional y empoderado. La facilitación de procesos sociales pone en valor los conocimientos, saberes y experiencias previas de los participantes del proceso y gestiona las emociones para que se produzcan sinergias orientadas al acuerdo y a la acción transformadora.

Sea que estemos hablando de gobernabilidad, gobernanza o buen gobierno, comunicación, interculturalidad, políticas públicas o normas, estamos hablando en el fondo de acuerdos sociales. Así mismo, no puede concebirse el desarrollo territorial si no es desde una perspectiva de procesos técnico-políticos producto de acuerdos sociales. El gran reto de la democratización en el país y el mundo es hacer del diálogo el instrumento de convivencia social por excelencia. Diálogo para encontrarse, diálogo para reflexionar de manera conjunta, diálogo para escucharse mutua y respetuosamente, y diálogo para ayudar a remover prejuicios y temores.

Estamos hablando de un diálogo generativo y transformativo en el que la gestión de la información y el conocimiento son aspectos fundamentales para incorporar con creatividad y osadía nuevas perspectivas, nuevos métodos y nuevas sensaciones para hacer las cosas. La figura 2 muestra la relación entre los acuerdos sociales y las dinámicas sociales.

Fig. 2: La relación entre los acuerdos sociales y las dinámicas sociales



En el plano político, los acuerdos sociales están presentes tanto en la gobernabilidad democrática como en el sistema político, tal como se muestra en el recuadro 1. Por tanto, la facilitación tiene un papel fundamental que cumplir en la sociedad.

“

Recuadro 1: Definiciones útiles

La **gobernabilidad democrática** es entendida como la capacidad de la sociedad en su conjunto (y no solo de los gobiernos) para instituir relaciones entre gobernantes y gobernados, y entre los propios gobernados, para **decidir** y administrar el uso de los recursos materiales y simbólicos mediante arreglos que garanticen la cohesión social

Fuente: Chávez, 2009

El **sistema político** puede ser definido como el campo en que los gobernantes, las autoridades del Estado y los partidos políticos en el poder (régimen político), y, de otro lado, las élites y la ciudadanía activa, acuerdan, compiten, negocian o se enfrentan en función de **tomar decisiones** que comprometen la agenda pública y el uso de los bienes y recursos públicos.

Fuente: Chávez, 2010.

”

La facilitación es una propuesta transformadora y liberadora tanto en el ámbito personal como en el ámbito social, por ello transita por la persona, por la pareja, por la familia, por la comunidad, por la región, por el país y por la aldea compartida. En esta visión de vida no solo se incluyen a los seres humanos sino también a los constituyentes del universo en el que la espiritualidad cobra un papel fundamental. No obstante, tenemos que reconocer que no hay límites precisos entre los niveles de la facilitación, más bien hay traslapes, caminos paralelos, convergentes, e incluso circulares y espiralados. En la actualidad vemos procesos de transversalización entendible solo desde una perspectiva de pensamiento circular en la que los diferentes planos se entrecruzan.

Para la Fundación Futuro Latinoamericano (2010), la facilitación permite mejorar la comunicación entre las partes para que todos/as tengan la misma oportunidad de ser escuchados/as y de plantear sus necesidades, y además para que impere el respeto y el reconocimiento entre todos/as los/as actores involucrados, de manera que éstos/as puedan tomar decisiones y/o acuerdos informados y equitativos.

La facilitación efectiva no es una propuesta que solo busque la eficiencia a costa de principios, valores o derechos humanos. La facilitación se inscribe en una ética con la vida y con el universo. Independientemente del sector, especialidad o campo en el que se desarrolle la facilitación, existe la necesidad de tender puentes para magnificar su contribución al desarrollo humano con respeto a todo el universo y sus manifestaciones materiales o energéticas. De ahí que la facilitación de la que nosotros hablamos se refiera a un aporte explícito hacia la construcción de la sustentabilidad.

De la facilitación de reuniones a la facilitación de procesos sociales:

De la facilitación de reuniones hemos dado un salto metodológico a la facilitación de procesos sociales, dónde ya no se trata únicamente de facilitar la dinámica grupal en un ambiente determinado (el salón, el aula, el auditorio), sino de facilitar micro o macroprocesos en torno a múltiples actores y a objetivos de transformación social positiva. Esto no quiere decir que estas manifestaciones de la facilitación estén reñidas, ya que la facilitación de procesos sociales también se vale de reuniones, sin embargo, no se reduce a éstas debido a que implican otras dinámicas de encuentro o comunicación física o virtual.

Si bien es cierto, el entendimiento de la lógica de la facilitación de una reunión nos da pautas para abordar la facilitación de procesos sociales, no debemos remitirnos automáticamente a la lógica de la facilitación de reuniones, pues la lógica de la facilitación de procesos es muy compleja e ingresan nuevos factores en el que se magnifican las condiciones de incertidumbre. Esta complejidad, según Zimmermann (2004) es producto de: i) La diversidad de percepciones, perspectivas e intereses de los actores, ii) La variedad de la forma de relacionarse entre ellos, iii) La temporalidad de las soluciones y los acuerdos entre los actores y iv) Los límites de la planificación del futuro incierto. El cuadro 3 muestra la comparación entre facilitación de reuniones y facilitación de procesos sociales.

Cuadro 3: Comparación entre facilitación de reuniones y facilitación de procesos sociales

Elemento de comparación	Facilitación de reuniones	Facilitación de procesos sociales
Participantes	Los participantes pueden ser actores individuales o representantes institucionales	Los participantes pueden ser actores individuales o representantes institucionales (actores sociales)
Escenario	El lugar de la reunión (auditorio)	El lugar de la reunión Las instituciones Los espacios públicos Los espacios de diálogo y concertación Los espacios de negociación El territorio
Temporalidad	Acotada al proceso de la reunión: antes, durante y después de la reunión. Puede ser acotado a pocas horas o a pocos días.	Definida por los alcances del proceso. Puede ser de corto, mediano o largo plazo.
Metodologías	Metodologías participativas Dinámicas de grupos	Diversas según la complejidad de los procesos: reuniones grupales, reuniones bilaterales, incidencia política, estrategias comunicacionales, transformación de conflictos, acción sin daño, entre otros.
Ecología de la facilitación	Referida a la interacción entre los participantes de la reunión y los elementos biofísicos interrelacionados	Referida a la interacción con la complejidad del territorio o escenario del proceso.

Fuente: elaboración propia.

1.2. El facilitador o facilitadores y sus roles

Cuando hablamos del facilitador o la facilitadora estamos haciendo alusión a una persona específica – independientemente que conforme equipos de facilitación – y no pretendemos que los facilitadores reemplacen a las autoridades, políticos, dirigentes o líderes. Tampoco pretendemos que las y los facilitadores reemplacen la institucionalidad o la democracia. Las y los facilitadores son personas que pretenden contribuir con el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática intercultural, y por ello el fortalecimiento de las capacidades de facilitación no desconoce la realidad de fortalecer la institucionalidad, la gestión pública efectiva, la democracia, la participación ciudadana, el control social, entre otros procesos.

“

Recuadro 2: Definición de facilitador o facilitadora

Es la persona que, a través de una diversidad de enfoques y técnicas, mejora la habilidad del grupo para comunicarse entre sí de manera constructiva, garantiza el flujo abierto de pensamientos y creatividad, y dirige efectivamente al grupo hacia sus metas deseadas.

Fuente: Universidad de Alcalá, 2006

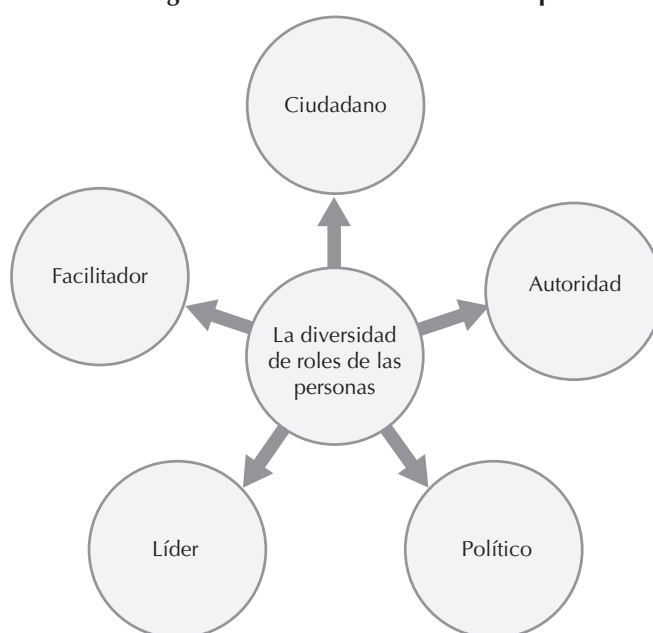
”

Los facilitadores y las facilitadoras son catalizadores de los procesos sociales. Tienen un rol fundamental en ayudar a que el grupo pueda desplegar lo mejor de sus capacidades, facultades y potencialidades administrando apropiadamente los recursos disponibles o asequibles, dentro de un marco conveniente de temporalidad para alcanzar sus objetivos. En este mismo sentido, Subercaseaux (2004) nos manifiesta que el líder es guía, maestro, cohesionador, motivador, visionario, evaluador, colega, servidor y, sobre todo, persona.

El facilitador es una persona que interactúa en igualdad de condiciones con el grupo de participantes induciendo la horizontalidad para generar un ambiente de confianza, que aprovecha los conocimientos y experiencias de los participantes para proveerlos de nueva información, que favorece la participación de todos respetando los puntos de vista diferentes, alienta el análisis, el debate y la confrontación de ideas y experiencias (Cabrera, 2007).

Las personas podemos tener diversos roles en la sociedad que, frecuentemente, pueden darse de manera simultánea. Aquí hay que diferenciar aquellas personas que se dedican como profesión a la facilitación, de aquellas personas, que teniendo diversos roles, asumen los aportes de la facilitación para el desempeño de sus funciones. Por ello, es posible que podamos hablar de autoridades facilitadoras. Por ejemplo, la figura 3 muestra la diversidad de roles de las personas:

Fig. 3: La diversidad de roles de las personas



Los facilitadores y facilitadoras tienen la misión de ayudar a ponerse de acuerdo sobre la base de la elevación del nivel de conciencia personal y grupal, y por lo tanto, con el compromiso

y la búsqueda de la verdad y la justicia. En este proceso contribuyen con la gestión de ideas, gestión emocional, gestión de procesos dialógicos, gestión de consensos y gestión de disensos. Movilizan no solo para la reflexión, sino sobre todo para la acción reflexiva. Por eso Agüero (2006), considera que los facilitadores y facilitadoras son personas que contribuyen al desarrollo personal, pues son personas que crecen y ayudan a otros a crecer.

Bajo el enfoque de la facilitación de reuniones, el rol del facilitador ha sido generar condiciones objetivas y subjetivas para lograr la efectividad del proceso grupal. Para ello, debería administrar el tiempo (previo, durante y después), administrar el potencial humano (en la integralidad del ser), administrar los materiales (espacios, herramientas) y administrar la energía cultural del grupo (ideas, conocimientos, paradigmas, historias, perspectivas, sensaciones, intereses, posiciones, necesidades, etc.). Para ello, debería desplegar creatividad en el uso de métodos, herramientas y técnicas, para así poder desplegar el potencial de las personas de manera individual y colectiva. El papel fundamental del facilitador en este contexto es que el grupo logre sus objetivos, pero para esto es fundamental lograr acuerdos sociales sabiendo administrar las diferencias en un marco de respeto.

Los facilitadores de procesos sociales orientan su accionar dentro de una apuesta clara por contribuir con objetivos superiores. En tal sentido, los facilitadores y facilitadoras tienen el encargo de acompañar, animar, catalizar, articular, movilizar recursos, capacidades y voluntades de personas y grupos en torno a estos objetivos superiores.

A diferencia de un liderazgo basado en la influencia y la persuasión, en este caso coincidimos con S. Covey (2005), quien sostiene que *“el papel del verdadero líder es ayudar a descubrir la valía y el potencial de la gente de una manera tan clara que éstas acaben viéndola en sí mismas”*. Por eso el autor habla del “rol posibilitador del líder”, es decir, ayuda a que el grupo pueda hacer posible sus sueños y aspiraciones. Nunca como hasta ahora ha quedado más claro el rol de servicio del líder o facilitador.

El facilitador de procesos sociales busca que las emociones negativas que puedan existir se conviertan en catalizadores de cambio, favoreciendo actitudes y conductas más proactivas, más constructivas. El facilitador de procesos sociales es un administrador de la energía del grupo para ponerla al servicio de los objetivos superiores del proceso. La figura 4 muestra los roles de los facilitadores sistémicos de procesos colectivos (Fuks, 2009).

Fig. 4: Roles del Facilitador Sistémico de Procesos Colectivos



Fuente: Fuks, 2009

La figura 5 muestra el rol del facilitador en los acuerdos.

Fig. 5: Rol del facilitador en los acuerdos



Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010

De acuerdo con EPISE (2007), el responsable de facilitar un determinado proceso de cambio es, ante todo, responsable del manejo de la energía disponible en el grupo que ha de cambiar. Su labor fundamental consiste en: i) Mantenerse al tanto del estado emocional predominante en cada uno de los grupos afectados por el cambio. Esto supone la habilidad de percibir las señales correspondientes a los diferentes estados emocionales típicos, ii) Aplicar las medidas de apoyo oportunas en el momento oportuno y iii) Facilitar que se den las condiciones en el entorno que facilitan el progreso de una fase a otra.

Por su parte, la Universidad Yacambú (2003) menciona el papel de facilitadores del proceso de cambio estratégico:

- ▶ Ayudar a reflexionar al líder y su equipo para llegar a definir por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar, hasta dónde cambiar y cómo cambiar.
- ▶ Formar parte del equipo gestor del cambio que da apoyo al equipo directivo en las fases de diseño, implementación y monitorización del cambio.
- ▶ Proporcionar metodología y herramientas conceptuales para elaborar el plan de cambio específico.
- ▶ Ayudar a observar y cuestionar lo que está ocurriendo a lo largo del proceso de cambio.
- ▶ Transmitir errores y aciertos de experiencias de cambio en otros contextos.
- ▶ Contribuir en el diseño y realización del plan de formación para el cambio.
- ▶ Contribuir en el diseño y realización del plan de comunicación para el cambio.
- ▶ Facilitar la comunicación entre todas las partes interesadas en el cambio, ayudando a la construcción de nuevos modelos mentales compartidos.

Para el caso de facilitadores y facilitadoras de procesos sociales, los retos están orientados a generar un ambiente y cultura organizacional favorable que se manifiesta en:

- ▶ Crear un clima de confianza, sinceridad, receptividad, apertura y colaboración mutua.

- ▶ Catalizar la capacidad de logro.
- ▶ Saber administrar la diversidad y los conflictos inherentes a la naturaleza humana.
- ▶ Estar predispuesto al aprendizaje permanente y promover la interiorización de una cultura del aprendizaje permanente en el grupo con el que interactúa.
- ▶ Saber manejarse en un marco de interculturalidad, diferentes cosmovisiones, conciencias, saberes y sentidos.
- ▶ Mucha innovación y creatividad frente a la escasez de recursos materiales.

Siendo que nuestro rol es favorecer los acuerdos sociales, entonces la facilitación en última instancia es el arte de lograr el equilibrio de intereses y tensiones orientados a que todos los involucrados salgan ganando. Como se discutirá más adelante, este equilibrio no es producto de una “chocolateada” de posiciones, intereses y necesidades, sino que es la definición de un estado o condición mutuamente reconocido como beneficioso para todas las partes, incluyendo a la naturaleza.

No podemos dejar de reconocer el reto de equilibrar los intereses del facilitador, quien también los tiene, con los intereses colectivos. Al respecto, Agüero (2006) plantea que el facilitador(a) debe integrar su proyecto personal con el proyecto social y político, buscando puntos de encuentro desde ambos planos. Aquello está contenido en una propuesta de facilitación transformadora, e implica una sabia conjugación entre el tener para servir, saber para servir, y ser para servir mejor. Una facilitación transformacional se da cuando se logra que los interlocutores se empoderen y se promueve la construcción de apropiadas relaciones (Kraybill, 2000).

Un facilitador o facilitadora debe ser consciente que su ejercicio genera poder. Una facilitación democrática y responsable implica devolver este poder que legítimamente le corresponde al grupo o proceso que se acompaña. Mantener abierta o subrepticamente el poder del facilitador deriva en la manipulación, condición que no es compatible con la ética del facilitador. También es importante que esta ética se mantenga en nuevos roles que pudiera asumir. Se han verificado casos de facilitadores o facilitadoras que llegan a ocupar cargos públicos, y que antes de trasladar los enfoques de una gestión facilitadora, se dejan ganar por la lógica del autoritarismo y la imposición.

La formación de líderes o lideresas comunitarios comprometidos con el cambio pretende que i) Sean artífices para mejorar la calidad de vida de sus comunidades, ii) Promuevan la participación y la organización de sus comunidades para reconstruir el tejido social en la búsqueda de una sociedad más equilibrada y iii) Optimicen y aumenten los recursos existentes en el medio para potenciar el desarrollo de sus comunidades (Nieves, 2006).

Así como no se nace líder o lideresa, tampoco se nace facilitador o facilitadora, esto es producto de un proceso deliberado de formación. Las condiciones externas pueden jugar un papel en la formación de facilitadores de procesos sociales, pero no son determinantes. Por eso es que hablamos de un proceso de profesionalización de los facilitadores sociales, lo que no implica negar que también se den procesos de facilitación que escapan a los marcos académicos, como es el caso de los animadores o promotores comunitarios, que sin necesariamente proponérselo aplican enfoques y métodos correspondientes a la facilitación de procesos sociales.

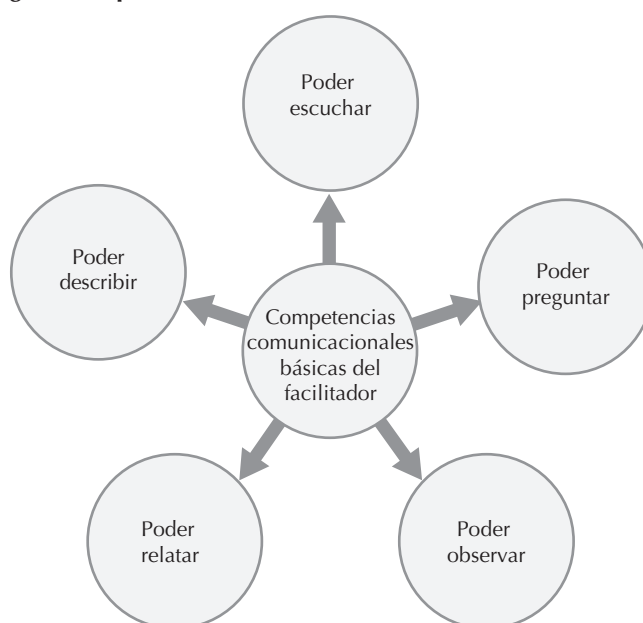
Beatrice Briggs del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio (IIFAC), al tratar sobre los consejos para facilitadores noveles, resalta la importancia de desarrollar las meta-competencias, que se refiere a la forma como se aplica la compasión, conciencia, desapego (en el sentido de no forzar un resultado determinado), flexibilidad y el mantenerse en calma y centrado en medio del caos o situaciones tensas, cuando se realizan labores de facilitación.

Para que un facilitador o facilitadora pueda realizar apropiadamente sus funciones, tiene que cultivarse y desarrollar competencias que los lleven a lograr efectividad en el acompañamiento a personas o grupos. La figura 6 muestra las competencias de los facilitadores como emprendedores sociales.

Fig. 6: Competencias de los facilitadores como emprendedores sociales

Fuente: Fuks, 2009

Las competencias comunicacionales son un elemento clave de la labor de un facilitador o facilitadora, por ello, éstas deben recibir especial atención en el proceso de desarrollo de sus capacidades. La figura 7 muestra las competencias comunicacionales básicas del facilitador.

Fig. 7: Competencias comunicacionales básicas del facilitador

Fuente: Fuks, 2009

Podríamos señalar que más que facilitadores o facilitadoras, lo que necesitamos en la sociedad es construir más ciudadanos. Estamos de acuerdo con esta afirmación, pero ante el déficit de ciudadanía, justamente los facilitadores y facilitadoras aparecen como agentes catalizadores para ir cimentando sociedades de ciudadanos. Ahí tienen un importante rol que cumplir.

En un país como el nuestro donde existe baja cohesión social, tejido social debilitado, crisis de partidos políticos, crisis de liderazgo e incluso una ligera añoranza por gobiernos con liderazgos verticalistas, existe la necesidad de incorporar especialistas, sean o no profesionales, que conozcan de enfoques, teorías, métodos y procedimientos para lograr que el grupo despliegue lo mejor de sus capacidades, facultades y potencialidades. La facilitación busca ayudar a que el grupo humano se desenvuelva mejor, al fortalecer su capacidad de logro.



Recuadro 3: Facilitando el desarrollo de personas

Cuando llegué a trabajar a Puerto Maldonado como responsable de un proyecto agroforestal, lo primero que me pidió Juan Muñoz, el secretario de organización de FADEMAD, fue ayudarlo a hacer una carta para la Dirección Regional de Agricultura. Yo lo miré y le conteste – Juancito - (en realidad lo que estaba tratando de decirle es que no me moleste, pues yo no había ido ahí “para hacer cartitas”).

Juan insistió, y más para evitar que deje de importunarme que por compromiso, le dije: Esta bien Juancito, vamos a hacer esa carta. Tú me mencionas qué ideas quieres transmitir y yo lo escribo. La próxima vez le dije que él elabore las ideas y yo solo trataría de mejorar el sentido de la idea. Fue así como se me ocurrió que mejor era que él mismo redacte y escriba. Decidimos entonces hacer un cursito de Word Perfect 5.1. (Válido para esa época). Juan aprendió. No solo aprendió a escribir en la computadora, sino también a redactar sus propias cartas. En realidad lo que inicialmente había sido una iniciativa para que no moleste más, terminó convirtiéndose en los fundamentos de la facilitación, es decir, ayudar a desplegar las capacidades y potencialidades de las personas.

El cuadro 4 muestra de manera exhaustiva los diferentes roles de los facilitadores.

Cuadro 4: Roles de los facilitadores.

■ Liberar dificultades ■ Remover obstáculos ■ Allanar el camino ■ Contribuir a catalizar las energías del grupo ■ Contribuir a la construcción de sinergias del grupo ■ Impulsar el progreso del grupo ■ Fortalecer la potencia del grupo ■ Diseñar un proceso efectivo ■ Contribuir a generar y/o fortalecer la identidad ■ Alentar la generación de ideas ■ Alentar la deliberación de ideas ■ Alentar la ponderación de ideas ■ Promover la discusión ■ Alentar la máxima participación ■ Cuidar la discusión ■ Proteger al grupo de emociones negativas ■ Contribuir a la toma de decisiones del grupo	■ Favorecer el establecimiento participativo de reglas ■ Favorecer el despliegue de sueños, deseos y expectativas de las y los participantes ■ Acompañar al grupo ■ Contribuir a imaginar una visión futura ■ Contribuir a la identificación o esclarecimiento de los objetivos del grupo ■ Aumentar el compromiso con los objetivos ■ Contribuir a anticipar caminos ■ Favorecer la responsabilidad en la toma de decisiones ■ Ayudar a visualizar escenarios de las decisiones ■ Contribuir a alcanzar acuerdos ■ Contribuir a dar consistencias a los acuerdos ■ Favorecer la empatía ■ Contribuir a alcanzar consensos ■ Saber administrar los disensos ■ Contribuir a generar un clima favorable a la discusión	■ Promover el empoderamiento del grupo ■ Celebrar los avances ■ Promover la participación ■ Cuidar la diversidad ■ Dinamizar la comunicación ■ Favorecer la producción conjunta ■ Contribuir a recuperar y valorar los saberes previos ■ Favorecer la integración de intereses ■ Cuidador del tiempo ■ Hacer respetar los turnos ■ Manejar la distancia al grupo ■ Promover la creatividad y la innovación ■ Promover la inteligencia y la creatividad colectiva ■ Favorecer el entendimiento de las complejidades
--	--	---

Fuente: Adaptación de Fuks, 2009.

El facilitador de procesos sociales:

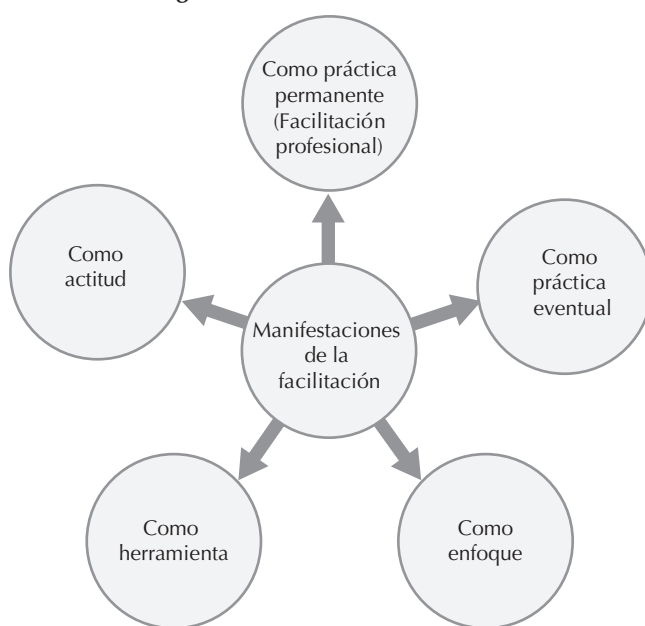
La facilitación encierra la paradoja de abordar la complejidad de las personas y de la dinámica social de manera sencilla. Por eso es importante definir las estrategias de abordaje de la facilitación como se muestra en la figura 8. Entre los factores que influyen sobre el número y composición de equipos de facilitadores, se mencionan: la complejidad del proceso, la diversidad temática abordada, el grado de conflictividad existente en el proceso, el horizonte temporal del proceso, la magnitud de recursos implicados, entre otros.

Fig. 8: Estrategias de abordaje de la facilitación



La facilitación puede tener las siguientes manifestaciones mostradas en la figura 9.

Fig. 9: Manifestaciones de la facilitación





Recuadro 4: Facilitando la acción transformadora

Llegamos a la comunidad con el objetivo de hacer un diagnóstico sobre necesidades de capacitación. Fue cuando pude apreciar que el pasadizo de madera de la escuela, lugar donde nos reunimos, presentaba un gran hueco. Nadie se preocupaba por el gran hueco y lo único que hacían era sortearlo. Entonces, cuando quisimos hablar de gerencia, apelamos al dichoso tabladillo. Hablamos de la necesidad de identificar un objetivo (reparar el tabladillo), de movilizar recursos y capacidades, de consolidar nuestra capacidad de logro, del valor del trabajo en equipo, entre otros aspectos. Entonces todos pudimos comprender que la gerencia no es algo que solo está en las empresas, sino que está en todo momento y en todo espacio. La lección había sido asimilada perfectamente, y los pobladores no solo decidieron hacer la reparación del tabladillo, sino construir una nueva escuela.

Esa es la labor del facilitador o facilitadora, darle un valor agregado a la dinámica grupal sin reemplazar los liderazgos locales, sino por el contrario, reforzarlos en un esquema de buen gobierno o gestión efectiva.

Queremos dejar muy en claro que la labor del facilitador o facilitadora no se debe confundir con un rol asistencialista o paternalista, todo lo contrario, se debe tener un rol catalizador para que el grupo pueda magnificar su capital organizacional, su energía cultural y su capacidad de movilización para la acción transformadora. De tal manera que los facilitadores tengan el encargo de contribuir a la gestión efectiva de procesos sociales, por el impacto que producen en el desarrollo local, regional y nacional (incluso en algunos casos a nivel global). Esto no significa generar un modelo que solo funciona cuando se encuentra presente el facilitador, pues el proceso social se hace vulnerable (Basombrío y Frías, 2005).

Múltiples profesiones se han preparado para ello, pero cada una con su propio enfoque y marco teórico - metodológico. Nosotros estamos asumiendo el rol, reconocemos que inmenso, de tratar de acercar todos estos marcos conceptuales y metodológicos, en una propuesta integradora. Estamos conscientes que este es un proceso de largo aliento, pero ello no nos amilana en absoluto.

Un concepto similar al de facilitador refiere al “Promotor de Desarrollo Comunal”. Lo mismo podríamos decir de la animación socio cultural: *“Se puede hablar de animación sociocultural cuando se promueven y se movilizan recursos humanos, mediante un proceso participativo que desenvuelve potencialidades latentes en los individuos, grupos y comunidades”* (Egg, 2002).

En esta misma dirección, existe la facilitación de procesos sinérgicos. Según Gilbert Brenson Lazán de la Fundación Neo-Humanista: *“El Facilitador de Procesos Sinérgicos es un agente catalizador, que hace posible, o más fácil, una secuencia de acciones conjuntas para que el ser humano y sus sistemas sociales desarrollen su propia capacidad de lograr un mayor empoderamiento (potenciación), armonía, co-evolución y realización”*

El concepto de facilitador es muy similar al de liderazgo en emprendimientos sociales, definido como la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes (BID, 2006).

El concepto de facilitador también se aplica al caso de coaching ontológico, que ha cobrado inusitado auge. Según Gestipolis², el Coaching Ontológico es *“un tipo de conversación que sostiene un aprendiz con un coach ontológico, a partir de un pedido expreso del primero,*

2 Fuente: www.gestipolis.com

que considera que hay ciertos resultados que le importan y no está pudiendo encontrar los recursos para lograrlos, un tipo de conversación que le posibilita desafiar respetuosamente sus formas de pensar, actuar y relacionarse con las personas con quienes interactúa a diario (clientes, colaboradores, empleados, proveedores, etc.), con el fin de facilitarles el acceso a resultados extraordinarios”.

Sin embargo, hay que tener muy claro que cuando hablamos de una función de guía no estamos diciendo que es el que más sabe o es el único que sabe, porque el verdadero protagonista es la gente con la que el facilitador o facilitadora interactúa. Debemos tener en cuenta que el facilitador tiene el encargo de democratizar el poder, y si tiene algún poder, debe ser usado justamente para que garantizar que el verdadero poder recaiga en las personas (Mc Cormack, 2003). Por eso se dice que la facilitación requiere mucha conciencia y compromiso en el empoderamiento de las personas (WOLA/CEDPA, 2005).

Desde el punto de vista de la contribución a la democracia participativa, el facilitador o facilitadora debe generar las condiciones para que exista un Estado fuerte, una institucionalidad fuerte y ciudadanos reales que ejerzan sus derechos y cumplan sus obligaciones. Hay necesidad de contribuir al buen gobierno, donde autoridades y ciudadanos conjuguen esfuerzos, recursos y capacidades que apunten en la dirección de la construcción de sociedades sustentables.

En ese mismo sentido, los facilitadores deben proteger a las personas de ataques físicos, verbales o no verbales por razones de género, edad, talla, peso, procedencia. Con más razón, las personas deben estar protegidas de los propios facilitadores, quienes por ninguna razón deben ejercer discriminación de ningún tipo sea de manera explícita o implícita.

La época de la facilitación reducida a la palabra, con la que todas y todos empezamos, ha terminado. Esto es válido tanto para la expresión oral como la escrita. Por ejemplo, tratar de explicar la realidad solo a partir de pronunciamientos publicados (en medios físicos o virtuales) por los actores, podría estar dando cuenta de las posiciones pero no necesariamente estar tratando con fidelidad el tema de los intereses y necesidades.

Esta propuesta coincide con las tesis de Baltazar Caravedo de SASE, quien afirma que en la realidad social existe un **universo inadvertido** al cual no necesariamente somos conscientes. Este universo inadvertido tiene diferentes manifestaciones como **sociedades ocultas** y **discursos subyacentes**, que requieren ser evidenciados para ayudar a la forma de relacionarnos y resignificar los discursos (Caravedo, 2011).

Para hacer esto posible, el facilitador o facilitadora debe generar ambientes de confianza y seguridad para que los interlocutores puedan predisponerse a develar sus posiciones, dudas y temores. Deberá favorecer en los interlocutores el despliegue de una comunicación asertiva, sincera y transparente. Deberá ayudar a visualizar tendencias y escenarios posibles, para analizar los impactos de una decisión sea que vaya en un sentido u otro. En tal sentido, deberá contribuir a identificar un compromiso de corresponsabilidad en el impacto de una decisión.

Lograr acuerdos sociales implica también ayudar a que los interlocutores sepan reconocer sus paradigmas y sus pautas mentales de toma de decisiones. El facilitador o facilitadora no se ha de quedar únicamente en las clásicas formas lineares de pensamiento, sino que deberá incorporar múltiples formas de pensamiento (lateral, circular, sistémico), dando pie a la creatividad y la innovación. El uso de dinámicas lúdicas simples puede ayudar a que los participantes identifiquen sus pautas de pensamiento y de conducta, puesto que estas dinámicas tienen la virtud de permitir aflorar estos patrones.

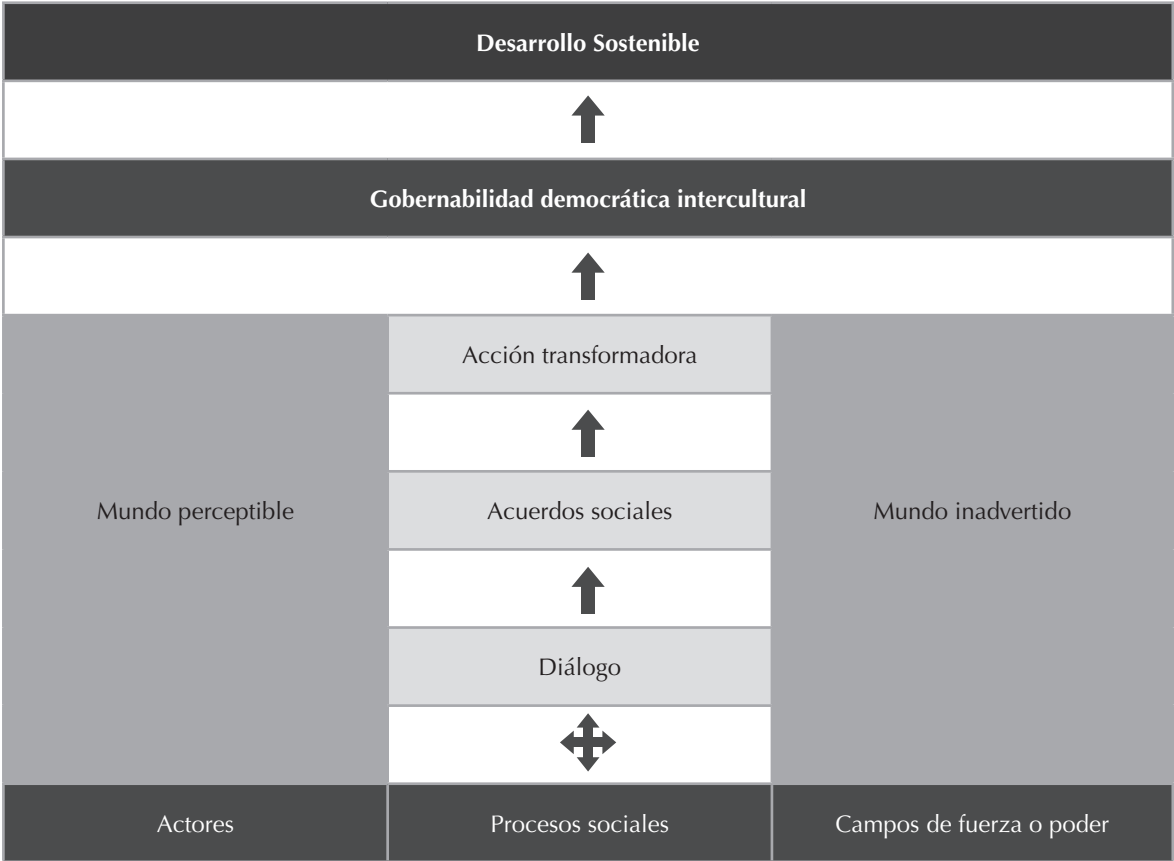
En la facilitación de procesos sociales, lograr los acuerdos es crucial, no obstante, ahí no se acaba el tema. En el proceso deberá generarse condiciones actitudinales, para que quede instalada la voluntad de convertir el acuerdo en acción transformadora. Muchas veces hemos logrado que los interlocutores se pongan de acuerdo, pero hemos tenido dificultades para que estos acuerdos pasen a la acción. Por eso, no basta llegar solo a los acuerdos sociales, sino

que estos acuerdos deben ser de calidad, es decir, tener la suficiente viabilidad, convicción, voluntad, realismo y a la vez atrevimiento para que las propuestas se conviertan en acciones de cambio.

Podemos decir entonces, que lograr los acuerdos sociales es el propósito y contribuir al desarrollo sostenible es la finalidad. La facilitación integra tanto las dimensiones psicológicas como las socioculturales, económicas y ambientales; además de las dimensiones procedimentales y metodológicas, como las comunicacionales y dialógicas. Por eso, se puede afirmar que la facilitación se mueve entre la ciencia y el arte, en tanto no se queda en abordajes parciales, sino que integra creativamente el conjunto de aportes desde una perspectiva totalizadora, creativa e innovadora.

La facilitación de procesos sociales contribuye efectivamente en abordar los retos de nuestros tiempos. Su contribución tiene que ver con el diálogo, la concertación, la negociación, los consensos y disensos, la construcción y fortalecimiento de ciudadanía, la formulación participativa de políticas públicas, entre otros campos. En tal sentido, la facilitación de procesos contribuye decididamente a la gobernabilidad democrática intercultural, esta le da un valor agregado y un sentido profundo de su rol en la sociedad. La figura 10 muestra la interacción de los diferentes elementos que constituyen la facilitación de procesos sociales.

Fig. 10: Mapa mental de los componentes básicos de la facilitación de procesos sociales



Fuente: *Elaboración propia.*



De la experiencia

LIDERAZGO CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

El liderazgo es una función social trascendental porque implica gestionar la energía cultural de un grupo a favor de la sustentabilidad y la equidad. Por eso, podemos afirmar, que un genuino liderazgo es aquel que se ejerce con responsabilidad social. Es por ello que queremos compartir algunas reflexiones sobre este tipo de liderazgo, de los otros tipos no voy a hablar.

El liderazgo con responsabilidad social es aquel que conjuga armoniosamente la visión del líder de un destino superior, con la visión conjunta del grupo de objetivos superiores. Se podría decir entonces, que el liderazgo con responsabilidad es aquel que parte de una visión compartida. En la construcción de esta visión, el líder con responsabilidad social gestiona las ideas, los sentimientos, las emociones, el discurso y la palabra de manera equilibrada. El líder socialmente responsable es consciente que un enfoque fragmentario, o un enfoque que apele a una sola o pocas dimensiones de la gran unidad biopsicosocial que es el ser humano, podrían generar distorsiones en el camino.

El líder socialmente responsable conoce que la mente es muy compleja. Sabe que la mente exagera, distorsiona, descalifica todo aquello que no coincida con sus creencias y convicciones más profundas (disonancia cognitiva). Es consciente que, por la economía cognitiva o por la ley del mínimo esfuerzo, la mente tiene sesgos atencionales, de memoria y perceptivos. Sabe que las profecías autorealizadas constituyen la mayor expresión del autoengaño, y que existen estrategias evitativas y compensatorias de la mente para no tener que pasar el inconveniente de remover sus esquemas mentales preconcebidos (Riso, 2004). Es por eso que ejerce cotidianamente la búsqueda permanente de la ponderación y la objetividad.

El liderazgo socialmente responsable sabe que en los procesos existen funciones, roles y estructuras que debe reconocer apropiadamente. Es consciente además, que en la dimensión humana se entremezclan posiciones (discursivas), intereses y necesidades. Sabe además, que en un grupo humano existen percepciones, ideologías, símbolos, significados, sentidos, imaginarios, representaciones sociales, prejuicios e incluso barreras en la comunicación. Sabe que en un proceso social se mezclan intereses personales y sociales, proyecciones futuras, sentido de urgencia, historias y temperamentos. En consecuencia, no usa el discurso primero y superficial como fundamento de la participación. Diríase que el líder socialmente responsable busca en medio de este conjunto de factores, la claridad necesaria para lograr la objetividad base para un legítimo sustento.

El liderazgo socialmente responsable se ubica en un marco de buen gobierno, la participación de todos los actores. Por lo tanto, sus métodos no son los de la imposición, menos los de la deslegitimación del otro. Reconoce que una de las cualidades más importantes de su ejercicio es la capacidad de escucha, el respeto, la tolerancia. Es consciente que la participación implica poner en juego los legítimos intereses de todos y cada uno de los actores, y es capaz de salirse de su zona de comodidad para tratar de sentir y pensar como el otro. El líder socialmente tiene visión de país y de sostenibilidad, y no busca únicamente lograr la satisfacción de sus intereses personales y de grupo, si es que ello implica un costo de afectar al ambiente o a otras personas. En esencia, el líder socialmente responsable es profundamente democrático, y en la genuina democracia, todas las opiniones merecen ser escuchadas aunque no coincidan con las mías.

El líder socialmente responsable sabe que todo proceso humano está sujeto a las imperfecciones, vacíos, omisiones e intereses. Por tanto, no reduce su accionar al inventario de errores o imperfecciones. Es claro conocedor de la visión compartida y los objetivos del proceso social, y por tanto sabe hacer un apropiado balance de

los aciertos y desaciertos. No se queda en la situación de lamentación, menos hace o promueve el papel de víctima. Un liderazgo socialmente responsable es altamente constructivo y propositivo. Pone en evidencia los errores para construir, no para destruir. Fundamentalmente, un liderazgo socialmente responsable es pedagógico y profundamente ético. Ahí donde cree que encuentra errores ilustra, aclara, ejemplifica, propone escenarios y cursos de acción. Su función es la de persuadir para que se tome conciencia de los impactos de tal o cual decisión. Pero también es humilde en aceptar que no necesariamente la razón está de un solo lado. Sabe que adoptar una posición de ese tipo es descalificar a los otros. Esa es una presunción que no le está permitida, porque sabe que la verdad (social) es un producto socialmente construido.

Nuestra democracia necesita fortalecerse con líderes socialmente responsables. Es la apuesta de la facilitación para contribuir a la sostenibilidad planetaria, y por lo tanto, también es una postura profundamente ecológica como espiritual.

“

Recuadro 5: Consejos para un buen facilitador

Un buen facilitador debe:

- *Estar preparado. Los buenos facilitadores no nacen, se hacen. Investigan, planifican, practican y analizan sus actuaciones para mejorar desempeños posteriores.*
- *Saber formular preguntas que favorezcan el análisis, la reflexión y la confrontación de ideas. Alientan las dudas antes que las respuestas unívocas.*
- *Ser flexible. Pensar y actuar creativamente, estando preparado para modificar los planes si es necesario. Los imprevistos o los intereses, pueden estimular la innovación.*
- *Ser dinámico. Hay que desplazarse por todo el ambiente, dirigirse a todo el grupo, alentarlos a intervenir, incorporar diferentes estímulos. Captar la atención vía gestos, voz y movimiento.*
- *Alentar un ambiente grato. Si el ambiente es formal, el grupo puede ser menos efectivo. Valore el aporte de cada uno y actúe con sentido lúdico creando un ambiente informal y animoso.*
- *Ser claro. Comunicar claramente una actividad, tarea o ruta a seguir en el trabajo a realizar, asegurando que cada participante haya comprendido con claridad.*
- *Reconocer errores y limitaciones. Si se equivocó, no tiene la información actualizada, o no sabe, reconózcalo. Este reconocimiento se convertirá en la posibilidad colectiva de investigar lo que no se sabe y de recurrir a diferentes fuentes para encontrar las respuestas.*
- *Ser sensible. El facilitador tiene que estar atento a los estados de ánimo y sentimientos de los participantes. Observar la forma como se tratan y su estilo de comunicación verbal y no verbal. Esto ayuda a generar un clima más positivo de participación y aprendizaje.*
- *Usar una variedad de técnicas, métodos y actividades. Así como cada persona tiene un estilo propio de aprendizaje, cada facilitador tiene un estilo propio de enseñanza.*

La variedad de estímulos en la práctica del facilitador mantiene involucrados a todos los participantes y refuerza el aprendizaje.

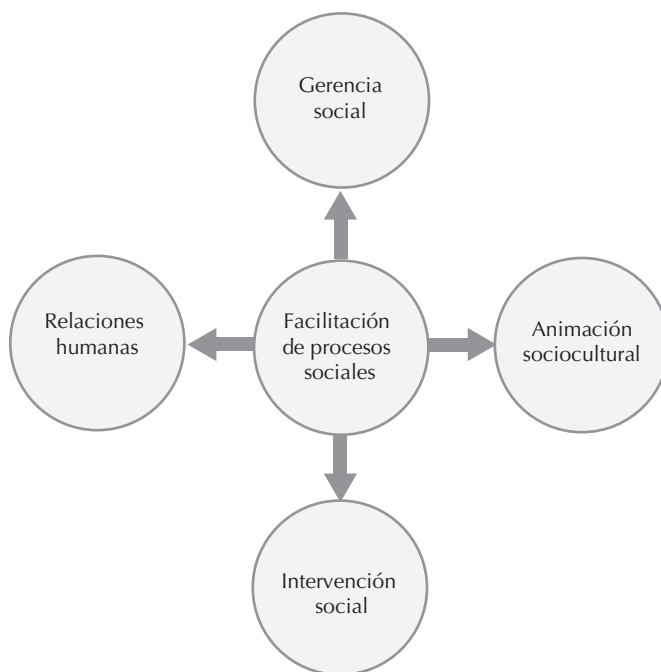
Fuente: Adaptado y complementado por Cabrera (2007) del: MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA FACILITADORES. Material de capacitación para personas que facilitan discusiones y actividades en grupos pequeños usando las guías PILARES. Por Sophie Clarke, Rachel Blackman e Isabel Carter. Equipo de traducción: Elisa Padilla, Gaby van der Stoel y Naomi Sosa. Tearfund 2004. Página Web: www.tearfund.org/tilz. Cómo mejorar la calidad de mi enseñanza. Rubén Ramos y Zoila Cabrera. Smas Asesores – Radda Barnen. Segunda Edición. Lima, 1995.

”

1.3. Las fuentes de la facilitación

Múltiples son las fuentes de la facilitación. Destacamos solo algunas de ellas por sernos más familiar. Una de las fuentes de donde se nutre la facilitación tiene que ver con el desarrollo, primero de la administración, y luego la gerencia, aunque a la fecha ambos subsistan. De un enfoque “cosificador” de la persona, se ha ido pasando gradualmente al reconocimiento de su valor como factor principal de desarrollo de la empresa. La empresa se ha ido democratizando y los equipos de trabajo son fundamentales para resolver temas complejos y para tomar decisiones. Frente al incremento de la complejidad y la incertidumbre, propio de una época de cambio permanente, es importante que haya personas internas o externas que ayuden a gestionar las ideas, pensamientos, sentimientos y actitudes orientados a lograr una gestión más efectiva. En torno a la gestión, se pueden apreciar las contribuciones, primero de las relaciones industriales, luego del comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, cultura organizacional, sociología y psicología organizacional, entre otras tantas disciplinas. La fig. 11 muestra algunas de las disciplinas que aportan a la facilitación de procesos sociales.

Fig. 11: Disciplinas que aportan a la facilitación de procesos sociales

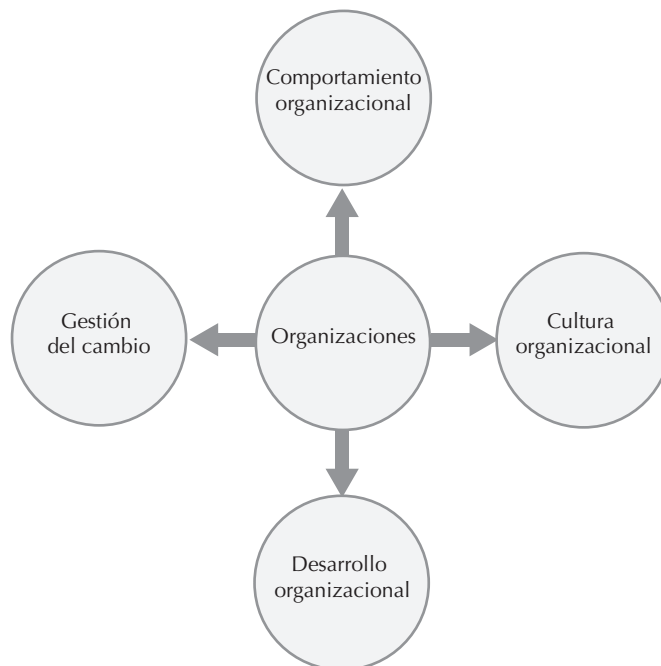


Las disciplinas específicas que contribuyen al entendimiento de las dinámicas grupales son la antropología organizacional, la sociología organizacional y la psicología social/psicología organizacional. Otras especializaciones tienen que ver más con el desarrollo organizacional, el comportamiento organizacional y la gestión del cambio. Las figuras 12a y 12b muestran las disciplinas que facilitan el abordaje de las organizaciones, colectivos y grupos. Como facilitadores debemos conocer estas aproximaciones para incorporarlas a nuestra práctica.

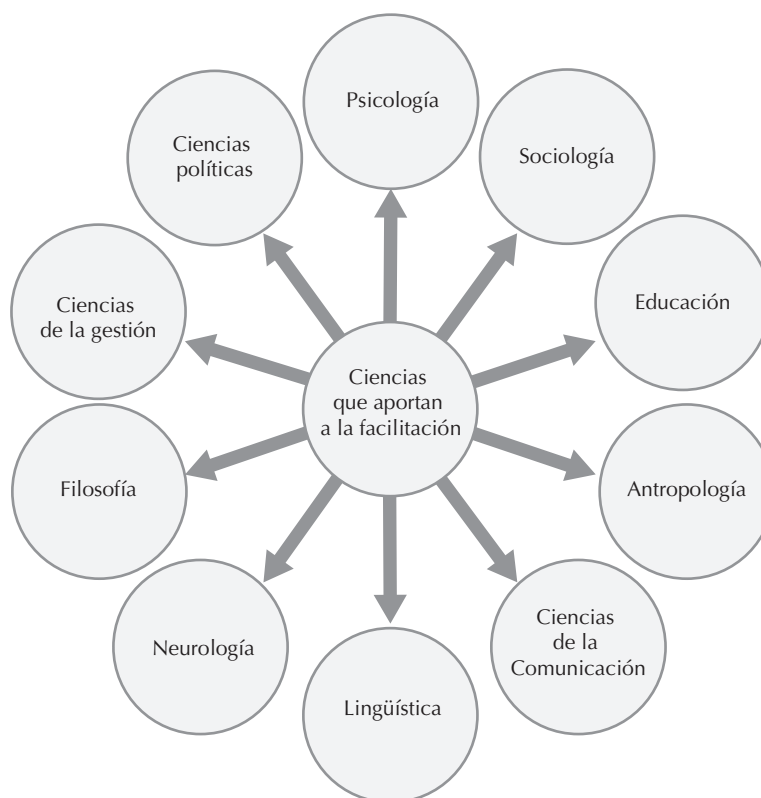
Fig. 12a: Disciplinas que facilitan el abordaje de las organizaciones, colectivos y grupos



Fig.12b: Disciplinas que facilitan el abordaje de las organizaciones, colectivos y grupos



A nivel macro, la facilitación recibe el aporte de diferentes disciplinas científicas en tanto estudio del ser humano, como se muestra en la figura 13.

Fig. 13: Ciencias que aportan a la facilitación

La educación es también otra fuente muy importante de la facilitación, tanto desde la vertiente popular como de la educación formal, en un intento de lograr un proceso más horizontal de construcción conjunta de interaprendizajes. Aquí es destacable la contribución de Paulo Freire y su propuesta de pedagogía para la liberación y la transformación. Dentro de esta visión, es interesante mencionar la propuesta de escuelas en alternancia, que tiene en esencia un enfoque facilitador del proceso de autoaprendizaje.

El desarrollo comunitario también tiene un importante papel en la construcción de la facilitación, tanto en su versión rural como en su versión urbana. Frente a la constatación de que los procesos de desarrollo eran dirigidos e implementados directamente desde arriba, y que los resultados no eran precisamente los esperados, se reconoció la importancia de incorporar a la gente en la toma de decisiones, es así como surgen las metodologías participativas. Y es así como se generan las propuestas de sondeo rural rápido, evaluación rural participativa y planificación comunitaria participativa. Posteriormente, surgirían aplicaciones específicas como la investigación acción y la investigación participativa. Mención aparte merece el desarrollo de la Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP), desarrollada por GTZ en la década de los ochenta.

Producto de la evolución de las metodologías participativas, aparecen primero los procesos de elaboración de planes concertados de desarrollo, y posteriormente, los presupuestos participativos. Es así como además se van gestando procesos de formación y fortalecimiento de capacidades para facilitadores, quienes van incorporando enfoques transversales como los de interculturalidad y género. Se avanza además en la facilitación de procesos de construcción de diálogos, consensos, gestión de conflictos e incidencia política.

1.4. Las orientaciones de la facilitación

La facilitación tiene dos grandes orientaciones: la facilitación de la gestión del ser y la facilitación de procesos sociales. Sin embargo, esta clasificación solo tiene fines didácticos,

por cuanto estamos hablando de personas entendidas como entes biopsicosociales. Las personas influyen sobre los grupos y los grupos influyen sobre las personas.

Facilitación de la gestión del ser: refiere al desarrollo del despliegue de todo el potencial, facultades y capacidades de las personas, grupos, colectivos y sociedades a favor del desarrollo humano y social con enfoque de sostenibilidad y de equidad. Incluye, entre otros, desarrollo personal, coaching, teatro, clown, danza, impro(visación), narración de cuentos, motivadores y/o conferencistas, animación sociocultural, dinámicas grupales focalizadas en grupos poblacionales, *team building*, desarrollo organizacional y gestión del cambio.

El facilitador asume a los seres humanos como un sistema indivisible de Pensamiento/ Lenguaje; Cuerpo; Emoción. Al intervenir una dimensión se afecta a las otras dos (Castillo, Miriam. Com.pers.). El enfoque ontológico de la facilitación implica un enfoque integrado que comprende mente, cuerpo, corazón y espíritu.

En este contexto, la facilitación tiene por finalidad generar y potenciar el desarrollo integral y el bienestar individual, grupal, comunitario, organizacional y social, por lo tanto, el rol esencial del facilitador, bajo esta perspectiva, es promover y guiar de manera efectiva procesos humanos sinérgicos y co-evolutivos (Castillo, Miriam. Com.pers.)

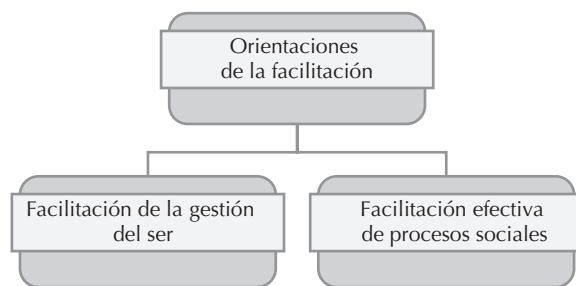
Esta orientación comprende fundamentalmente el ámbito personal y organizacional.

Facilitación efectiva de procesos sociales: Se refiere a la contribución que las y los facilitadores tienen en el logro de acuerdos sociales orientados a la acción transformadora, para el mejor desempeño de grupos, colectivos, organizaciones, comunidades y redes a favor de la sostenibilidad. La facilitación de procesos sociales implica abordar los siguientes elementos: encuentro, diálogo, concertación, acuerdos sociales, consensos, disensos, transformación de conflictos, construcción participativa de políticas públicas, construcción de ciudadanía, procesos de inclusión social, movilización y participación, entre otros.

Esta orientación comprende fundamentalmente el ámbito público.

La figura 14 muestra las orientaciones de la facilitación.

Fig. 14: Orientaciones de la facilitación



Fuente: Elaboración propia.

1.5. Las aplicaciones de la facilitación

Aunque los pioneros en la generación de metodologías participativas, que han sido una de las canteras de la facilitación, orientaron inicialmente sus esfuerzos al desarrollo rural y posteriormente a la educación popular, no es sino en los últimos años que una propuesta de facilitación más integral empieza a introducirse en la gestión forestal, gestión del agua y cuencas, gestión de la agrobiodiversidad, la consulta a los pueblos indígenas, entre otros campos.

Hoy en día podemos reconocer que la facilitación tiene múltiples expresiones, producto de un proceso de evolución con diversos focos. Así por ejemplo, encontramos facilitación de aprendizaje y gestión del conocimiento, facilitación de procesos de diálogo público, facilitación de procesos de cambio y facilitación colaborativa de decisiones, entre otras

expresiones. Por lo mismo, podemos encontrar facilitadores de desarrollo personal, facilitadores de biodanza, facilitadores de desarrollo del talento humano, facilitadores de desarrollo local, facilitadores de desarrollo económico, facilitadores en metodologías CEFE (Competencias como Base de la Economía a través de la Formación de Emprendedores/as), facilitadores de calidad total, facilitadores Corporativos, facilitadores internos, facilitadores ocupacionales, facilitadores técnicos, facilitadores de planes concertados de desarrollo, facilitadores de presupuesto participativo, facilitadores en sistematización de experiencias, facilitadores en Prevención del VIH/SIDA (está claro que cuando se habla de facilitadores, se está pensando en hombres y mujeres).

Las diferentes manifestaciones varían en función a la orientación, a paradigmas, pensamientos o ideas, sentimientos, prácticas, discursos o actitudes.

1.6. El valor de la facilitación en la construcción de un mundo sustentable

Uno de los grandes retos de esta era consiste en la capacidad de ponernos de acuerdo en torno a los grandes objetivos orientados hacia la sustentabilidad. Cuando estamos hablando de buen gobierno, gobernanza, gobernabilidad, institucionalidad, capital institucional y capital social, en el fondo estamos hablando de nuestra capacidad de poder procesar nuestras diferencias y poder alcanzar calidad en los acuerdos sociales. Es ahí donde el papel de la facilitación es fundamental.

La facilitación, como arte que pone en valor las ciencias humanas, ha evolucionado desde administrar la superficialidad del discurso en grupos humanos (discutiendo objetivos compartidos), hacia un enfoque más orientado a la gestión del diálogo, tomando un enfoque ontológico que presta atención a paradigmas, pensamientos, sentimientos y actitudes (incluyendo discursos y prácticas); aplicable a las personas en tanto seres biopsicosociales, como a los grupos humanos que replican de manera orgánica el comportamiento individual.

De esta manera, cuando hablamos de facilitación no solo estamos hablando de favorecer el discurso y sistematizar el discurso de manera oral o escrita, sino de poner en juego una diversidad de acercamientos que pasan por la psicología de los grupos, la gestión de las ideas, la gestión de la información, la gestión del conocimiento, la gestión emocional, entre otros aspectos. Bajo este contexto, la comunicación no se reduce al discurso primario, sino a entender de mejor manera los efectos del lenguaje, el paralenguaje, el metalenguaje, incluyendo los textos y paratextos en las manifestaciones escritas.

Como sabemos ahora, no solo comunican nuestros discursos sino que también comunican nuestros silencios y nuestras ausencias. Es decir, no es solo la manera en que lo decimos, sino las razones profundas que sustentan nuestro discurso y se combinan con nuestros sentires. Las personas tenemos diferentes formas cómo procesamos la realidad a partir de nuestras percepciones, pero además hay una serie de elementos que inciden en la fluidez o en las dificultades para la comunicación.

A estas alturas no estamos hablando entonces, únicamente, de la capacidad de capturar las ideas y presentarlas organizadamente, ni tampoco nos estamos reduciendo a la capacidad de ponerle mucha energía y entusiasmo al grupo (aunque mejor sí es que eso sucede). En realidad el proceso abarca eso y mucho más, pero lo fundamental en la facilitación es la capacidad de lograr acuerdos sociales de calidad, y en este caso, entiéndase por calidad al hecho de ser sostenibles, lo que implica compromiso de acción, responsabilidad y legitimidad.

Por estas razones, en la facilitación está permitida la capacidad de poner en consistencia las ideas que presenta el grupo (lo que no necesariamente hace una facilitación neutral que toma distancia de los resultados del diálogo). También resulta pertinente identificar los patrones mentales con los cuales los participantes se acercan en el abordaje de determinado tema, es válido tratar de entender las razones y perspectivas de los diferentes actores involucrados, es muy importante tener la capacidad de hacer preguntas impertinentes, así como las respectivas repreguntas, y en general, todo aquello que permita revolotear el esquema original de

pensamiento y de discurso, para ver de manera conjunta si al final la propuesta se mantiene o ha cobrado nuevas formas y dimensiones a la luz de la convulsión de las ideas.

Atrás queda una visión reduccionista del facilitador. Aunque dinámicas, tarjetas, papelotes y plumones son herramientas del facilitador o facilitadora, la facilitación no se reduce a herramientas (tampoco al maletín del facilitador), sino a la capacidad de poder gestionar la energía social y cultural que existe en un grupo humano (reunidos en un ambiente o referido a la totalidad de actores involucrados en un proceso social), a favor de los acuerdos sociales.

Sea que estemos hablando de ponernos de acuerdo para enfrentar el cambio climático, para construir una visión de país, para definir nuestra posición respecto a los transgénicos, para construir una propuesta normativa o política, o en cualquier situación en la cual tenemos que conjugar diferentes pareceres, sentires, historias y proyecciones, la facilitación cumple un rol fundamental. La calidad de la democracia en el fondo pasa por fortalecer nuestra capacidad de diálogo y construcción de acuerdos y consensos.

Bajo este contexto, es indudable que la facilitación cumple un papel importante en la construcción de la sustentabilidad. La calidad de los acuerdos sociales no se reduce al acuerdo en sí, sino a que ese acuerdo social tiene profundo sentido y compromiso de sustentabilidad. Esa es la apuesta y la contribución de los facilitadores y facilitadoras.

1.7. La facilitación frente a los retos actuales

Nos encontramos frente a un momento especial en la historia de la humanidad. Los efectos del cambio climático, la conciencia del valor de la diversidad biológica, la necesidad de un desarrollo económico sano, la explosión de las identidades étnicas, entre otros factores, nos invitan a retomar seriamente la propuesta de desarrollo sostenible. Desde el mundo indígena hay corrientes que tratan de resignificar el desarrollo desde una perspectiva de vivir bien que recupera la relación estrecha entre sociedad, naturaleza y deidades, pero que no necesariamente tiene marcos de instrumentalización.

Las empresas y organizaciones ahora no solo tienen exigencias por ser más productivas y competitivas, sino que están sujetas a fuertes presiones para que cumplan estándares sociales y ambientales. Por ello es que cada vez toman más fuerzas las prácticas de responsabilidad social empresarial. Las empresas ya no pueden operar libremente si es que no cuentan con la licencia social, y las poblaciones cada vez son más exigentes en el ejercicio de sus derechos.

Las empresas y organizaciones han comprendido que las personas constituyen los factores fundamentales de los procesos productivos. Por ello, existe una óptica creciente de gestión del talento humano que se sustenta en la gestión de la información y el conocimiento. Existe el creciente reconocimiento de la necesidad de fortalecer las competencias de trabajo en equipo, la cultura de la mejora continua, y de fortalecer procesos de desarrollo organizacional que tengan la capacidad de moverse frente a los retos que impone una economía globalizada altamente competitiva.

La sociedad civil ha incrementado sus capacidades de participación y no solo demanda cambios, sino que quiere ser protagonista de los cambios, es por ello que se embarca en una diversidad de emprendimientos sociales. La facilitación de procesos sociales quiere contribuir con este tipo de emprendimientos a partir de enfoques y marcos metodológicos, que hagan más efectivo el despliegue de capacidades del grupo para poder alcanzar los objetivos y propósitos trazados.

Reconocemos que este es un reto mayúsculo, pero no por ello cejamos en nuestro empeño. Aún cuando existen procesos de diálogo y de concertación, éstos no necesariamente se inscriben en una lógica de su institucionalización reforzar la democracia, sino que obedecen más a formas de evadir o postergar la solución de las demandas populares.

En este marco, vemos con optimismo que la facilitación como una transdisciplina ha ido mejorando su posicionamiento. Las propias necesidades de las personas, instituciones

y colectivos en general, ha ido generando condiciones para que los diferentes abordajes de la facilitación vayan visibilizándose. No obstante los esfuerzos realizados, todavía está pendiente un proceso de integración que permita visualizar claramente los diferentes aportes de la facilitación hacia objetivos comunes que trasciendan las entradas parciales, siendo todas importantes, necesitan ubicarse en una direccionalidad expresa a favor de los procesos de reflexión orientados a establecer acuerdos sociales que favorezcan la acción transformadora. Ése es un reto que tenemos que continuar.

Reconocemos que favorecer el establecimiento de acuerdos sociales no es muy fácil en un país donde existen altas dosis de desconfianza y de descrédito hacia la política y los políticos, donde existen altas dosis de informalidad e incluso convivencia con la corrupción. Como afirma Carvallo (2002), necesitamos más política (en su acepción auténtica) y menos políticos (en su ejercicio egoísta). Pero es justamente bajo esas condiciones de fractura social donde se torna relevante el papel del facilitador o facilitadora, no para reemplazar el papel de directivos, líderes, políticos o funcionarios, sino justamente para ayudar a canalizar la energía social a favor de la gobernabilidad democrática intercultural. Está claro que no estamos hablando de un personaje (el facilitador o facilitadora) con súper poderes para resolver problemas o aprovechar oportunidades, solo hacemos referencia al hombre o mujer, adulto o joven que ha desarrollado competencias para hacer efectivos los procesos de establecimiento de acuerdos sociales, que hacen posible la acción transformadora.



De la experiencia

GESTIÓN DE LA ENERGÍA TOTAL: UN IMPERATIVO DE CARA A LA SOSTENIBILIDAD

Cuando hablamos de energía automáticamente pensamos en las energías procedentes de fuentes no renovables (petróleo, gas, carbón) o de fuentes renovables (energía solar, eólica, geotérmica, marina). También podemos imaginar las diversas formas de energía tales como cinética, potencial, mecánica o nuclear. No debemos olvidar, sin embargo, que todo el universo está formado por materia o energía en condición intercambiable, como nos lo recuerda la primera ley de la termodinámica: “la materia no se crea ni se destruye, solo se transforma”.

Bajo esta perspectiva, debemos tener presente que cuando hablemos de energía³ debemos hacer alusión a la energía física, a la energía química/bioquímica, a la energía cultural y a la energía psicosocial⁴. No se trata entonces de entender la energía solo desde una perspectiva heliocéntrica (porque finalmente la fuente primaria de la energía es el sol) o desde una perspectiva antropocéntrica, sino de una perspectiva cosmocéntrica, bajo la premisa que la naturaleza y la sociedad corresponden a diversas manifestaciones de una realidad indivisible. El reconocimiento expreso de esta realidad reconcilia las aparentes tensiones entre conservación y desarrollo, y nos ofrece una nueva perspectiva en los intentos de avanzar hacia la sostenibilidad.

Esta perspectiva de estudiar y entender el mundo físico, biológico y cultural como un todo no es nueva, Murray Gell-Mann acuñó en los 90 el término pléctica, que sirve para indicar que se trata del estudio conjunto de la simplicidad (lo físico) y la complejidad (los sistemas adaptativos complejos como la mente y conducta humana), conjunto que describe desde una perspectiva distinta, pero igualmente unificadora, a la realidad que nos rodea (Fisher, 2000).

Existe mucha literatura en torno a las energías renovables y las no renovables, pero no es mi propósito pasar revista sobre la importancia de desarrollar políticas energéticas más ami-

3 La energía puede ser entendida desde una perspectiva de la física o desde una perspectiva cultural que finalmente también tiene como sustrato básico a la energía física.

4 Howard Odum en los 70 ya había establecido las relaciones entre religión y ecología.

gables con el ambiente. Lo que deseo es profundizar sobre la energía cultural y la energía psicosocial, en su dimensión individual y colectiva, para complementar nuestra visión sobre la gestión ambiental sostenible. A mi perspectiva ambientalista, quiero fusionar la perspectiva de facilitador de procesos de desarrollo social. Muchos conceptos, sin embargo, serán prestados del tratamiento de la energía, desde una perspectiva más convencional.

Cuando hablemos de energía cultural y de energía psicosocial, también tenemos que tener presente que se aplica a los conceptos de energía cinética y energía potencial. Así mismo, tendremos que recuperar los conceptos de sistema y de metabolismo para distinguir los ingresos, los procesos internos y los egresos. El equilibrio de la vida es producto de la interacción del potencial biótico y de la resistencia ambiental. Así pues, del mismo modo en que existe resiliencia⁵ ambiental, también existe resiliencia social y resiliencia personal

La energía cultural tiene diferentes fuentes: la historia, la religión, la identidad, el lenguaje, la música, las matemáticas, entre otras.

La energía psicosocial en su dimensión social está conformada por instituciones, organizaciones, las familias, las alianzas, las redes, los valores como la solidaridad y reciprocidad, etc. En su dimensión psicológica está conformada por los pensamientos, sentimientos, emociones, afectos, valores, motivaciones y actitudes, entre otros. La voluntad humana es fuente poderosa de energía.

Como podemos apreciar, aún la diferenciación entre energía cultural y energía psicosocial es solo con fines ilustrativos porque todo nos remonta a reconocer la integralidad del ser humano como ente biopsicosocial, es decir, el reconocimiento de la estrecha correspondencia entre el hombre y la sociedad, su pasado, su presente y su futuro.

Si esto es así, entonces tenemos que reconocer que una gestión inteligente de la energía implica tomar muy en cuenta los aportes, conocimientos, saberes y experiencias de cada uno de los estados del desarrollo humano: niñez, juventud, adultez, ancianidad, de hombres y mujeres. Por lo mismo, es prudente incorporar la energía que existe en todas y cada una de las culturas del mundo. Se trata de recuperar las cosmovisiones y los cosmosentires de cada uno de ellas. Las políticas de inclusión social no solo se refieren entonces a políticas sociales, sino a perspectivas de gestión ambiental y del desarrollo sostenible.

La gestión de la totalidad de la energía tiene una connotación positiva. Significa generar las condiciones objetivas y subjetivas para desplegar el máximo potencial, capacidades y facultades de las personas, y los grupos humanos a favor de la sostenibilidad. El desarrollo de la plenitud humana, individual y colectiva, se inscribe en una propuesta de equilibrio cósmico donde los valores de equidad, justicia y armonía son los grandes principios orientadores.

La gestión de la energía total significa reconocer que hay factores estructurantes y factores desestructurantes. La clasificación obedece al grado de sinergización en el sistema. Es decir, aquello que contribuye a poner en valor la energía total.

Los factores estructurantes son aquellos que cohesionan, que suman, que establecen sinergias, mientras que los factores desestructurantes son aquellos que desagregan, socavan, minan, retrasan, obstaculizan.

Entre los factores estructurantes podemos reconocer el diálogo, la concertación, los consensos, la gobernabilidad, la gobernanza, el buen gobierno, la cohesión social, la inclusión social, la ética, la moral, la transparencia, la interculturalidad, el optimismo, el entusiasmo, la proactividad, entre otros. Asimismo, no podemos negar el valor de los afectos que literalmente mueven el mundo.

Entre los factores desestructurantes podemos reconocer el racismo, la exclusión social, la injusticia, los fundamentalismos, los dogmatismos, el pesimismo, los sentimientos negativos como la ira, el odio, entre otros.

⁵ Resiliencia es la capacidad de recuperación que tiene un sistema y de regresar con el paso del tiempo a la condición inicial antes de la perturbación (Thompson y colaboradores, 2009)

En el medio de los factores estructurantes y los factores desestructurantes se encuentran los factores catalizadores, como por ejemplo los conflictos que ponen en evidencia las tensiones y contradicciones internas, que a su vez constituyen una oportunidad de pasar, de una condición desestructurante, a una condición estructurante. De ahí que se hable de poder transformar los conflictos.

Los factores estructurantes y los factores desestructurantes no se presentan como polos, como correspondería a una lógica lineal, sino más bien como elementos opuestos en una lógica circular. Cada uno de estos factores son dinámicos, y tienen la capacidad de moverse en una y otra dirección. Por ello, la gestión inteligente de la energía implica convertir los factores desestructurantes en estructurantes y en fortalecer los factores estructurantes.

Hay que contextualizar apropiadamente el abordaje de factores estructurantes y desestructurantes. Por ejemplo, aprovechar al máximo la energía cultural que existe en las culturas o grupos de edad, no alude a sistemas de explotación o de drenaje cultural. Lo que se trata es de gestionar la energía con sentido de equidad y de armonía.

Es por todo esto que la gestión sostenible de la energía tiene mucho que ver con democracia, gobernanza, con políticas públicas de educación, de políticas culturales, de interculturalidad, de salud pública, de salud física y psicológica, entre otros. La corrupción, tal como lo ha demostrado Transparencia Internacional, también tiene incidencia en el cambio climático. Las guerras, producto de odios y de luchas de poder, también inciden sobre el cambio climático.

No es solo el cambio de la matriz energética lo que nos debe llevar a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, sino el cambio de la matriz energética cultural y psicosocial. Son los modelos mentales los que están en juego, la manera de pensar, la manera de sentir y las actitudes que dejamos traslucir.

Avanzar hacia una gestión sostenible de la energía, implica reconocer el costo real de producción de una unidad de producción o de servicio. Los esfuerzos por llevar al mercado toda la gestión ambiental, no son suficientes porque no todo es internalizable. Lo que necesitamos es el sinceramiento de la energía total que está en juego, además de una firme voluntad por hacer un uso eficiente de la energía con sentido de equidad. Es por ello que el trabajo infantil no puede ser sustentado como aprovechamiento positivo de la energía de niños y niñas.

Nos enorgullecemos de nuestro crecimiento económico, pero descuidamos que muchas veces se haga a costa de la energía social y la biocapacidad⁶ de la tierra. La revisión de la huella ecológica⁷ de las economías desarrolladas revela que el desarrollo se hace a costa de un consumismo y derroche insostenibles. En muchas ocasiones, el mundo en desarrollo subsidia en energía al mundo desarrollado, porque en los costos de transacción no se ha contabilizado la pérdida de los bosques, la erosión de los suelos, la contaminación ambiental o el agua virtual. Muchas veces, la producción de una unidad de proteína requiere muchas unidades de energía, lo que a la larga resulta un mal negocio para el ambiente y la sociedad. Los desbalances energéticos en la producción de biocombustibles de primera generación dan cuenta de ello. Necesitamos más sensatez y más justicia social y ambiental.

Necesitamos entonces repensar el modelo de crecimiento para pasarlo a un modelo de gestión de la energía total con visión de sostenibilidad. La obsolescencia rápida genera movimiento económico, pero también genera ingentes cantidades de desechos que no logran ser fácilmente reincorporados al sistema. Los subsidios a la agroexportación a través

⁶ La biocapacidad tiene en cuenta la cantidad de área de tierra disponible, así como la productividad de la tierra, midiendo cuánto producen por hectárea los cultivos o árboles que crecen en ella (WWF, 2010)

⁷ La Huella Ecológica es un método de medición que analiza las demandas de la humanidad sobre la biosfera comparando la demanda humana con la capacidad regenerativa del planeta. Esto se realiza considerando conjuntamente el área requerida para proporcionar los recursos renovables que la gente utiliza, la ocupada por infraestructuras y la necesaria para absorber los desechos (WWF, 2010)

de costosas obras de irrigación pagadas por todos los ciudadanos y ciudadanas, revelan inequidades que deben ser revisadas. Debemos revisar además nuestras políticas de producción de proteínas y escoger los caminos de mayor eficiencia energética.

Pero la responsabilidad no solo recae en las autoridades y en los políticos. Desde la sociedad civil también tenemos la necesidad de hacer una mejor gestión de la energía total incorporando, no solo las prácticas de ahorro energético y de reciclaje, sino también actitudes de vida que hagan del optimismo, la autoestima, el lenguaje empoderado, los sueños, las visiones, los afectos, la creatividad, motores literales de energía. Pasar del odio y las frustraciones al encuentro de la comunión universal, pasar del lenguaje desempoderado a un lenguaje empoderado, convertir la ira, la rabia y la impotencia en catalizadores de vida plena. Estos son los retos para la gestión de la energía total del universo.



Recuadro 6: Sueños del facilitador y de la facilitadora⁸

Sueño que algún día, no muy lejano, en que el facilitador o facilitadora será reconocido por la sociedad y las organizaciones como una persona que contribuye a desplegar las capacidades de las personas, de los grupos y de los equipos para contribuir con la sustentabilidad, con la gobernabilidad, con los consensos, los acuerdos sociales y su contribución a la gestión efectiva de los procesos que acompaña.

Sueño que el facilitador o facilitadora será reconocido, no porque ha logrado ser un superhombre o una supermujer, sino porque ha cultivado las capacidades para gestionar el ser en toda su integralidad, empezando obviamente por la conquista de su propia persona. No porque sea un ángel, sino porque ha decidido cada día ir superando sus propias debilidades y limitaciones para convertirlas en motivaciones para caminar más lejos, y porque ha decidido hacer de sus errores una oportunidad para crecer, para que su propia vida sea testimonio de autofacilitación y autodomínio en beneficio propio y de la humanidad.

Sueño que el facilitador y la facilitadora, independientemente de la escuela predominante que practique, haya logrado tender un puente entre las diversas disciplinas que contribuyen a la facilitación, para que desde cada perspectiva contribuya con la gestión mental, la gestión del cuerpo, la gestión del alma y la gestión del espíritu; para que la equidad entre las personas y el mundo, y entre el presente y futuro, pueda ser el sello que marque su actuación.

Sueño que el facilitador y facilitadora serán reconocidos, no solo por su condición de tal, sino porque contribuye a que prime el sentido común, la verdad y la justicia en todos los procesos; y que cualquier emprendimiento que acompañe esté signado por la creatividad, la innovación y el sentido común.

Sueño también que el facilitador o facilitadora obren según sus principios y sentimientos para que tenga que hacerlos valer más allá de condicionamientos laborales, sueño que será reconocido como facilitador y no como hábil instrumentador de intereses personales o de grupo, que no comulgue con la verdad, la justicia y la sustentabilidad.

Sueño que el facilitador o facilitadora será orgullo de sus seres queridos, no porque sea una persona imprescindible, sino porque ha logrado prescindir de sus propios intereses para hacer primar el interés común. Sueño que sea reconocido por su hijo y por su hija como alguien que logró ser, aunque no necesariamente eso signifique tener.

⁸ En este libro tenemos un enfoque de género. Cuando hablamos de facilitador estamos pensando en hombres y mujeres.



Recuadro 7: ¿Es necesaria la profesionalización de la facilitación?

Entre los facilitadores y facilitadoras se ha generado un debate de la necesidad o no de profesionalizar la facilitación. Es importante que todos participemos en este debate para lograr una posición.

A favor de la profesionalización:

El mundo está cambiando dramáticamente, lo vemos en los empleos, en las habilidades necesarias para incrementar tu empleabilidad, en la transnacionalización de la economía, y en la preponderancia del conocimiento como factor clave de competitividad. A nivel nacional hay fuertes tensiones entre el gobierno nacional y los gobiernos regionales, hay fuertes movimientos sociales que reclaman diálogo, hay incremento de la inversión privada en minería y comunidades temerosas por los impactos de la contaminación ambiental. En fin, nuestra realidad es bastante compleja. Hay que contextualizar todo esto para entender cuál es el rol de la facilitación.

Comparto el hecho de que la facilitación es apenas un proceso en construcción. De ahí justamente, la necesidad de profesionalizarla. ¿Quién puede decirnos que ya somos facilitadores o facilitadoras? De repente nos empezamos a llamar así y no sabemos si lo que hacemos es o no facilitación. Hay diferentes formas de intervención tales como animación, inducción, manipulación, facipulación, facitadura, consejería, entre otras tantas denominaciones. También cada disciplina tiene sus propias experiencias, enfoques y propuestas metodológicas. Está bien que haya toda esta ebullición de propuestas (excluyendo las manipuladoras y las dictaduras), pero también es importante que empecemos a ordenar el mapa de procesos y de actores.

Pero no debemos olvidar una mirada más panorámica, una mirada más sistémica de la facilitación en el Perú, para poder integrarla con las perspectivas individuales. Existen múltiples procesos de facilitación, uno más rico que otro, lo que necesitamos es integrar, tender puentes, no encapsularnos ni excluir a nadie. Necesitamos que la facilitación gane respeto en el Perú. Mi experiencia me indica que la facilitación aún está devaluada en el país, al facilitador lo reducen a una labor de “pasa tarjetas”, y si bien es cierto ya existen convocatorias laborales de facilitadores, todavía estamos en un estado muy incipiente. Por eso es que tenemos que hacer incidencia para que se sepa que la facilitación es cosa seria (lo que no quiere decir reñida con el humor), profunda, profesional, interdisciplinaria, que trata de poner en valor lo mejor de las facultades y potencialidades de los seres humanos, para contribuir a organizaciones con gestión efectiva y orientada al cliente con productos y servicios de la más alta calidad.

Por todo ello, sugiero a todos los facilitadores y las facilitadoras, hagamos serios esfuerzos por darle la mayor trascendencia a la facilitación, darle dimensión, peso, proyección, que marque el rumbo de lo que tenemos que hacer en los próximos diez años, con formación, con sistemas de gestión del conocimiento, con propuestas de profesionalización. Es aquí donde se ubica una propuesta de facilitación transformadora y liberadora, las herramientas son importantes, y seguro que tenemos que atenderlas, pero al final las herramientas son solo eso. Necesitamos miradas y prácticas estratégicas, con visión de futuro, con ganas de hacer patria a partir de las personas, la pareja, la familia, la comunidad, la región y el país. Por eso es que tenemos que saber qué se está haciendo en cada una de estas dimensiones, cuales son las propuestas teóricas y metodológicas, para construir un cuerpo doctrinario de la facilitación. Qué nos falta, qué estamos haciendo intuitivamente, que podríamos hacer mejor, cómo podríamos fortalecer nuestras diversas teorías, métodos, técnicas, herramientas, procedimientos. Como podemos gestionarnos mejor, como podemos abrir la mente a nuevas ideas, como abandonamos nuestra zona de comodidad, como somos asertivos en nuestro lenguaje.

Hace tiempo que ya superamos la participación ingenua, aquella de las primeras impresiones o los primeros discursos. La participación genuina es el arte de poner en valor toda la energía cultural que hay en el grupo para que necesidades individuales armonicen con las necesidades e intereses comunes. Necesitamos ponerle mente, corazón, espíritu y cuerpo para que la facilitación adquiera ciudadanía.

Tenemos que reconocer que la facilitación todavía es incomprendida. Puede ser entendida de manera tan amplia que a todo le llamemos facilitación, y es aquí cuando empieza la devaluación del concepto. Si es que todavía la facilitación no ha ganado plena ciudadanía como concepto y práctica, es porque para muchos los facilitadores o facilitadoras son (somos) simplemente los “pasa-tarjetas”, los “dinamiqueros”, un nombre más pomposo para la moderación o un nuevo apelativo para los promotores sociales.

Quienes promovemos la profesionalización de la facilitación, ciertamente no estamos pensando en una homogeneización de contenidos, métodos o herramientas, porque atentaría contra su carácter de arte empapado de creatividad. Estamos pensando en un marco teórico y de principios básicos, que regulen el ejercicio responsable de la facilitación. Encontramos diversos conceptos y prácticas en muchas disciplinas de las ciencias humanas/sociales, que finalmente, están aludiendo a la facilitación. No es pretensión crear una disciplina propia, porque en esencia la facilitación es de servicio.

Lo que se trata es de tender puentes entre los diferentes sectores y disciplinas que tienen importantísimos avances desde la perspectiva de la facilitación, pues actualmente, se encuentran muy dispersas y aisladas. Este hermoso reto de identificar los hilos conductores de la facilitación, organizarlos, sistematizarlos, comprenderlos, practicarlos, recrearlos o rechazarlos, es lo que nos motiva permanentemente para **armonizar** lenguajes, códigos, símbolos y sentimientos en torno a la facilitación. Armonizar no es lo mismo que integrar o asimilar sino conjugar, concordar, concertar. Queremos además darle un profundo sentido ético a la facilitación.

Solo así podríamos evitar facilitadores y facilitadoras que reciben el encargo de manipular un resultado. Esto no es raro, porque sabemos que nos movemos en un concierto de intereses y juego de poderes, donde las prácticas autoritarias y la arrogancia del poder económico y político, están presentes en todas partes. No es por cierto, motivo de alegría el déficit de democracia y de cultura del diálogo. Una hermosa utopía que nos sirve para caminar, es que la alegría del facilitador o facilitadora, sea precisamente que su rol vaya siendo cada vez más imprescindible, que la vida misma sea un ejercicio cotidiano de facilitación.

Pero además, habría que entender que los facilitadores y facilitadoras nos ubicamos en diferentes planos de desarrollo: el personal, familiar, comunal, local, rural, urbano, rural-urbano (**rural-urbano**), sustentable. Consideremos así mismo que estas no son dimensiones separadas y que existe una estrecha relación entre el individuo, la sociedad y la cultura. Como personas somos en sí mismos una complejidad, como extremadamente complejos son los grupos humanos y la sociedad. Si es la cultura una construcción y una vivencia colectiva, entonces los facilitadores estamos llamados para contribuir a fortalecer una cultura facilitadora, es decir, que permita que se desplieguen las capacidades, facultades y potencialidades humanas a favor del buen vivir y la sana convivencia con la naturaleza y el cosmos. Total, como ya lo han visualizado las culturas indígenas del mundo, y lo confirma la ciencia, todo lo que existe no es sino la manifestación de la energía del universo.

Propuesta que cuestiona la profesionalización de la facilitación:

Cierto es que la facilitación es un proceso en construcción y todavía se mezcla fácilmente con los roles de líderes y de directivos. Aún cuando se ha intentado académicamente de resolver esta situación en la práctica es frecuente que estos roles se mezclen y no nos queda claro si es que armando palabras compuestas resolvemos la situación. Podríamos decir por ejemplo: líderes-facilitadores o de repente ensayamos otra formulación: facilitadores-líderes. ¿Es acaso solo un juego de palabras?, ¿Qué implicancias tiene el hecho de colocar un rol antes que el otro? Lo mismo podríamos decir de los gerentes-facilitadores y los facilitadores-gerentes, o de los directivos facilitadores y los facilitadores directivos.

Antes era muy común que los facilitadores y facilitadoras provengan de las canteras de la sociedad civil, recordemos que la facilitación tiene sus orígenes en la necesidad de exigir una mayor democratización y participación activa de la ciudadanía en el buen gobierno. Solo que ahora, ya es posible encontrar funcionarios que hacen las veces de facilitadores, y facilitadores que hacen las veces de funcionarios. La pertinencia de estas disquisiciones lingüísticas alude a la necesidad de delimitar claramente los

límites de un rol para no entrar sutilmente en la manipulación, cosa que queremos evitar a toda costa (facipulación). Es aquí cuando apelamos a los códigos de conducta personales, para no jugar antojadizamente con el poder que te confiere cada rol. Pienso que aquí está la clave del asunto: estar conscientes de lo que significa cada rol y administrar el poder en función a los objetivos superiores del proceso social. Dejar deslizar intereses personales que afecten los intereses del grupo implica haber perdido el norte de la facilitación. La facilitación, en esencia, es el arte de lograr que otros brillen, que otros encuentren su propia voz y que definan autónomamente su camino.

La facilitación de procesos democráticos se explica por el déficit de ciudadanía, democracia, buen gobierno y una cultura de diálogo y concertación. Quiere decir que la facilitación tiene sentido en una situación de fragmentación social que no queremos mantener. Por lo tanto, la facilitación debería ser concebida y ejercida como un rol destinado a desaparecer: a mayor ciudadanía menor facilitación.

Tuve la oportunidad de leer una discusión parecida en torno al rol del líder. Decía Kliskberg que más que líderes fuertes, lo que necesitamos es una sociedad más democrática. Bajo esta perspectiva no podríamos pensar en una profesionalización porque la facilitación no es una profesión, tampoco un oficio, es un rol que se cumple desde diferentes escenarios, disciplinas y circunstancias. Es así entonces que cobran sentido las palabras compuestas de líderes-facilitadores, directivos-facilitadores, funcionarios-facilitadores, educadores-facilitadores, padres-facilitadores. Lo que debe quedar finalmente es el líder, el directivo, el funcionario, el educador o el padre de familia.

Queda abierto entonces el debate sobre la necesidad o no de la profesionalización del facilitador.

Reconocimiento: A partir de una fructífera conversación con Walter Herz.



Recuadro 8: Autoridades facilitadoras

El mandatario es la “Persona que, en virtud del contrato consensual llamado mandato, acepta del demandante representarlo personalmente, o la gestión o desempeño de uno o más negocios” (diccionario.com). En el régimen democrático en el que nos encontramos el soberano es el pueblo y las autoridades son depositarias de un mandato encargado por el pueblo y por tanto tienen la obligación de rendir cuentas ante la ley y ante el poder supremo que radica en la ciudadanía.

Al respecto afirma Sartori (2003) hay democracia cuando existe una sociedad abierta en la que la relación entre gobernantes y gobernados es entendida en el sentido de que el Estado está al servicio de los ciudadanos y no los ciudadanos al servicio del Estado, en la cual el gobierno existe para el pueblo y no viceversa. Este elemento conceptual clave de la democracia es fundamental para comprender las razones por las cuales podemos y debemos hablar de autoridades facilitadoras.

Lamentablemente en el país este concepto elemental de democracia es, frecuentemente, olvidado por quienes llegan al poder. Estas autoridades piensan que una vez elegidas, o nombradas en cargos de confianza, tienen toda la potestad para hacer lo que se les venga en gana e incluso caen en lo que en sociología se llama el patrimonialismo. El patrimonialismo, según el Prof. Andreas Novy de

la Universidad de Economía de Viena, es la enajenación de los bienes públicos por parte de los que ejercen el poder. Estas actitudes no contribuyen a fortalecer una buena gobernabilidad entendida como estrechas relaciones que tienen que existir entre gobernantes y gobernados. Si el fin supremo es alcanzar sociedades sustentables entonces lo más lógico es administrar toda la energía cultural en sentido del buen vivir individual y colectivo respetando la naturaleza y el cosmos.

En un sentido democrático gobernar es gestionar en nombre del pueblo y para el pueblo. Desde el punto de vista de la facilitación la labor del gobernante es favorecer espacios y mecanismos para el despliegue de acuerdos sociales a través de diálogos generativos. Asimismo, promover el ejercicio efectivo del derecho de participación es contribuir a la (re) definición de roles y a la redistribución del poder. En esencia la participación es gestión del poder.

Vemos entonces que el ejercicio responsable de la autoridad debería ser una oportunidad de facilitación permanente. El presidente regional, el alcalde y sus funcionarios como grandes facilitadores generando espacios y mecanismos para el encuentro de conocimientos, saberes, experiencias, propuestas, agendas y sentidos. Autoridades-facilitadores contribuyendo a la gobernabilidad a partir de una gestión democrática, participativa, transparente y efectiva y favoreciendo la participación y el ejercicio activo de los derechos humanos a través de mecanismos activos para el diálogo generativo y la concertación a favor de acuerdos de calidad, sustentables y equitativos.

Este ejercicio activo de la facilitación de las autoridades, aunque no mencionen la palabra facilitación o facilitadores, tendría gran impacto en la cohesión social y la construcción del capital social factor fundamental de desarrollo. Implicaría en la generación de un clima de confianza para la comunicación asertiva y el diálogo alturado. No se trataría de que no hayan diferencias o intereses, siempre los habrán, sino más bien de administrar inteligentemente las diferentes percepciones de la realidad y la canalización de las grandes utopías individuales y colectivas. De hecho, existen líderes o animadores comunitarios, incluso algunas autoridades, que ya trabajan con el enfoque y la práctica de la facilitación aunque no lo convoquen en su discurso. Las experiencias de gobiernos locales democráticos son un ejemplo del impacto del ejercicio de la autoridad con enfoque facilitador.

Una práctica efectiva de la facilitación de autoridades democráticas tendría gran repercusión en la legitimidad de los gobiernos, en construir o institucionalizar una cultura del diálogo y de concertación. Se reduciría en gran medida los grados de conflictividad entre actores en la medida en que el diálogo sería la principal herramienta para gestionar las tensiones, inconformidades y diferencias de percepciones. Es aquí donde la interculturalidad adquiere carta de ciudadanía.

Esta es una respuesta coherente y sensata frente al mandato que reciben las autoridades para ejercer el gobierno en nombre del soberano. Es poner la gestión y la autoridad al servicio del ciudadano como corresponde a una buena definición de liderazgo de servicio. Las tentaciones autoritarias (que es una desviación del principio de autoridad) deberán ceder ante el ejercicio democrático de autoridades facilitadoras.

En esta propuesta no dejamos el ejercicio de la facilitación a un tercero sino que es la propia autoridad ejerciendo roles de facilitación. Algunos dirán que esto es una utopía, pero las utopías sirven para movilizar nuestras capacidades y recursos. Si bien es cierto que la facilitación se explica en circunstancias donde hay déficit de democracia, ciudadanía, de la buena política, el ideal es que la facilitación no exista como un fin en sí mismo sino como un medio para catalizar procesos de gobernabilidad. Esperamos que cada vez haya más y más autoridades facilitadoras.

Reconocimiento: A partir de una fructífera conversación con Walter Herz



*“Los sabios sobresalen
Porque se ven a sí mismos como parte del todo.*

*Brillan,
Porque no quieren impresionar,
Logran grandes cosas,
Porque no buscan el reconocimiento.
Su sabiduría está en lo que son,
No en sus opiniones.*

*Ellos se niegan a discutir,
Así que nadie discute con ellos.*

Lao Tsé





Foto: Max Toranzos



Hans Gutierrez

2

Entendiendo
los fundamentos
de la facilitación

2.1. La interacción con los grupos humanos⁹

El abordaje de la dinámica de las organizaciones, así como de los colectivos y grupos, requiere de diversas especialidades tales como la sociología, la psicología y la antropología. Específicamente la sociología es una disciplina que estudia las relaciones entre las personas y los grupos sociales, así como la dinámica y estructura de las sociedades, los procesos de cambio en la vida cotidiana y las instituciones (PUCP, 2012a). Por su parte, la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano y los procesos mentales (PUCP, 2012b). La cultura es el campo de estudio por excelencia de la antropología, que se interesa por los procesos de encuentro e interacciones mutuas, en los que se configuran modos de pensar, prácticas culturales y sociales, y diferentes formas de organización (PUCP, 2012c).

Todos los facilitadores, hombres o mujeres, de una u otra manera trabajamos con grupos humanos, no solamente trabajamos con recursos. Es necesario por tanto, comprender la naturaleza y la dinámica de los grupos sociales para lograr una gestión social efectiva.

Sea que estemos pensando en relaciones profesionales, relaciones con los clientes¹⁰, o relaciones sociales con ciudadanos y ciudadanas, nosotros podemos tener el encargo de conformar un grupo o ser invitados a participar en la dinámica de un grupo que ya está conformado. En el ámbito de las relaciones con grupos, es mejor trabajar con los grupos existentes antes que crearlos, pero cuando no existen, nos vemos en la necesidad de crearlos. En todo caso, el principio fundamental es que estos grupos no entren en conflicto con la estructura organizacional existente para no generar tensiones innecesarias.

Es fundamental que el diseño del proceso se haga de manera conjunta con las organizaciones con las que trabajamos, para que ambos nos veamos representados en los objetivos. Esto es contrario a imposiciones de todo tipo que podrían darse al margen de las buenas intenciones que nos motivan. Aquí interesa el fondo y la forma cómo establecemos sanas relaciones.

Un grupo humano, por más que se compartan objetivos comunes, no es un ente homogéneo, pues es la integración de un conjunto de personalidades donde se hace presente una diversidad de comportamientos producto de rasgos biológicos, patrones mentales, la historia, la sociedad y la cultura. Podríamos decir que cada grupo tiene su “grupalidad¹¹” (por analogía a la personalidad individual). Esto no debería verse como un problema, sino más bien como una excelente oportunidad para gestionar la diversidad. En la medida que la resultante de las fuerzas en pugna vaya en sentido positivo, estamos bajo una gestión efectiva. Si aparecen tensiones negativas, tampoco es motivo de preocupación, por cuanto las interacciones tanto

9 La diferencia básica entre un grupo y un equipo, refiere a que un grupo puede estar constituido por un conjunto de personas que no necesariamente se conocen y tampoco tienen los objetivos claros. Un equipo es un conjunto de personas que tiene una estructura y una direccionalidad definida.

10 Debemos entender que la facilitación de procesos sociales en sentido estricto puede darse como parte de un contrato laboral, por lo tanto es perfectamente pertinente el término cliente, o también puede darse como parte de esfuerzos colaborativos de voluntariado. Ambos son legítimos. Cuando hablamos de procesos democráticos o participativos, estamos más bien hablando de ciudadanos y ciudadanas.

11 Denominado técnicamente como “sintalidad”

de cooperación como de conflicto son parte de la dinámica social. Las tensiones y conflictos pueden ser oportunidades para transformar una realidad.

Dentro del grupo pueden haber diferentes roles. No hay que temer los diferentes roles, pues son energía pura si los sabemos administrar. El optimista puede contagiar su emoción desbordante y su capacidad de logro. El crítico acérrimo puede hacer el papel de filtro o de análisis de consistencia de las propuestas. El conciliador puede recoger lo mejor de los aportes de cada uno y perfilar una salida de consenso.

El grupo humano al interior de la organización construye una cultura organizacional que es la forma de concebir el mundo y la organización, los pensamientos predominantes, los sentimientos, las actitudes y discursos manifiestos. Estos rasgos se expresan en una serie de valores, símbolos, ritos y códigos de lenguaje. Para una sana cultura organizacional, tenemos que gestionar todas estas variables, conocer cuáles son las pautas mentales, emocionales, actitudinales y estar conscientes en qué medida esos patrones están contribuyendo a una gestión efectiva.

Si necesitamos consolidar una cultura de aprendizaje o una cultura del conocimiento al interior del grupo u organización, tenemos que analizar en qué medida estos rasgos favorecen su institucionalización, por ejemplo, qué valor le damos a la gestión de ideas, a la gestión de la información y el conocimiento. Esta valoración debe traducirse en favorecer condiciones para su implementación real y efectiva.

Lo mismo sucede en el caso que queramos fortalecer una cultura de creatividad. Tenemos que analizar si la estructura organizacional está favoreciendo una comunicación asertiva, una tolerancia a los errores o la capacidad para arriesgar más. En un ambiente de confianza plena, los miembros no esconden sus ideas diferentes al pensamiento mayoritario del líder o lideresa, porque saben del valor de sus aportes y sienten que sus aportes son valorados. Si los miembros no dicen lo que sienten, piensan o quieren decir, entonces algo está pasando.

Aunque muchos quieren creer que el interés personal es lo único que mueve a las personas, las investigaciones demuestran que el ser humano toma en cuenta sus beneficios o intereses, pero además también toma en cuenta la dimensión expresiva [emocional, simbólica, identidad] (Javaloy, 2001). Este enfoque biopsicosocial del ser humano es lo que a la fecha explica mejor el comportamiento humano.

Esta constatación es fundamental porque la facilitación no se agota en una relación contractual. Por ello la vigencia de aportar a la construcción de ciudadanía, no como un concepto abstracto, sino como parte de una filosofía orientada al cliente (o ciudadano), y nuestro cliente no solo está buscando bienes materiales. El aporte a la atención de las necesidades biopsicosociales de los seres humanos exige también un enfoque integral en el cual los facilitadores no estamos solos.

“

Recuadro 9: Algunas reglas para la dinámica de grupos

- *Crear un ambiente externo favorable*
- *Crear un ambiente interno favorable*
- *Mostrar interés en el asunto*
- *Querer participar*
- *Estar abierto a las personas y a las contribuciones de los otros*
- *Respetar a los demás, aún piensen diferente*
- *Aceptar a todos en su individualidad*
- *No dejarse guiar por preconceptos (no colocar rótulos); cuidado con simpatías o antipatías que puedan influenciar la objetividad*

- *Tratar a los otros en igualdad de conocimientos*
- *Ser auténtico, no fingido*
- *Asumir un comportamiento veraz delante del grupo y de todas las personas*
- *Saber hablar y saber oír, prestar atención, hablar cada uno y no todos al mismo tiempo*
- *Dividir y compartir el tiempo con los otros (lo que raramente ocurre)*
- *No dominar, no imponerse, no tomar actitud de profesor, no ser dueño de la conversación*
- *Valorar, elogiar a los otros, cooperar con ellos*
- *Mantener la comunicación de doble vía*
- *Concordar o discordar, cuando fuera el caso*
- *Seguir el hilo de la conversación, tomando en cuenta lo que otros hablan*
- *Mantenerse dentro del asunto, no irse por las ramas*
- *Designar eventualmente un coordinador y un secretario de común acuerdo*

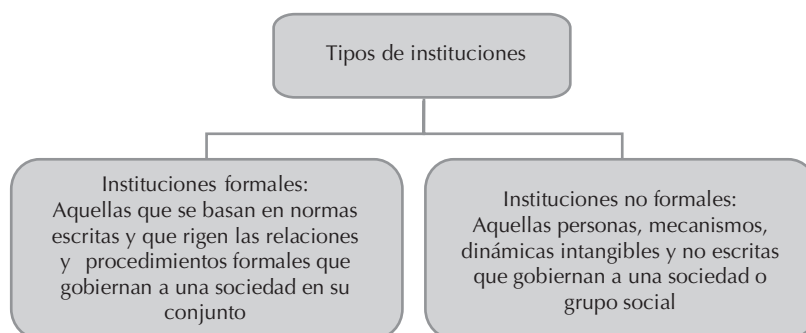
Fuente: Lara, 2006



2.2. Tipología de participación de instituciones y actores sociales

En el ámbito de los procesos sociales es importante destacar la participación de grupos e instituciones. La figura 15 muestra los tipos de instituciones y distingue las instituciones formales de las no formales.

Fig. 15: Tipos de instituciones



Fuente: PNUD/HIVOS, 2010

Según PNUD e HIVOS (2010), es importante destacar cuatro grupos de instituciones que determinan la intensidad y sostenibilidad de los procesos de cambio societal (adaptado de Voeten y Parto, 2005):

- ▶ *Instituciones culturales*: aquellas que determinan el pensamiento y comportamiento colectivo (carnavales, celebraciones nacionales, danza, música, folklore, etc.)
- ▶ *Instituciones asociativas*: aquellas que ordenan las relaciones sociales y la acción colectiva (fraternidades, clanes familiares, movimientos sociales, redes sociales, clubs deportivos, etc.)
- ▶ *Instituciones constitutivas*: aquellas que sientan las bases normativas sobre las que se cimentan/cementan las sociedades (Constitución Política del Estado, leyes, religión, familia, etc.)

- *Instituciones cognitivas*: aquellas que configuran las formaciones y modelos mentales colectivos e individuales (creencias colectivas de base étnico-cultural, prejuicios colectivos, sistema educativo, etc.)

Un actor social es un sujeto colectivo estructurado a partir de una conciencia de identidad propia, portador de valores, poseedor de un cierto número de recursos que le permiten actuar en el seno de una sociedad con vistas a defender intereses de los miembros que lo componen o de los individuos que representa, para dar respuesta a las necesidades identificadas como prioritarias. También puede ser entendido como un grupo de intervención, tal que percibe a sus miembros como productores de su historia, para la transformación de su situación. El actor social actúa sobre el exterior, pero también sobre sí mismo. En ambos casos, el actor se ubica como sujeto colectivo, entre el individuo y el Estado. En dicho sentido es generador de estrategias de acción (acciones sociales), que contribuyen a la gestión y transformación de la sociedad (Touraine, 1984).

En un proceso social se pueden dar alternativas: i) los actores ya están predeterminados o ii) existe la posibilidad de diseñar el involucramiento de actores. En ambos casos es importante caracterizar a los actores. El cuadro 5 muestra los aspectos a considerar en la caracterización de los Actores.

Cuadro 5: Aspectos a considerar en la caracterización de los Actores

Criterios	Factores
Alcance o nivel de influencia del actor	▪ Estructura del Estado ▪ Ámbito espacial (local, regional, nacional e internacional) ▪ Jerarquía social
Sector al que pertenece	▪ Político ▪ Social ▪ Institucional
Función que desempeña	▪ Formal ▪ Institucional ▪ Social
Acciones de los actores	▪ Estrategias, ▪ Medios, recursos, planes y proyectos

Fuente: Adaptado de Mitchell & Wood, 1997

Para la caracterización de actores es muy importante desarrollar los mapas de actores y mapas de poder ampliamente desarrollados en la literatura, por lo que no vamos a insistir al respecto. El cuadro 6 muestra los tipos de actores en la facilitación de procesos sociales.

Cuadro 6: Tipos de actores en la facilitación de procesos sociales

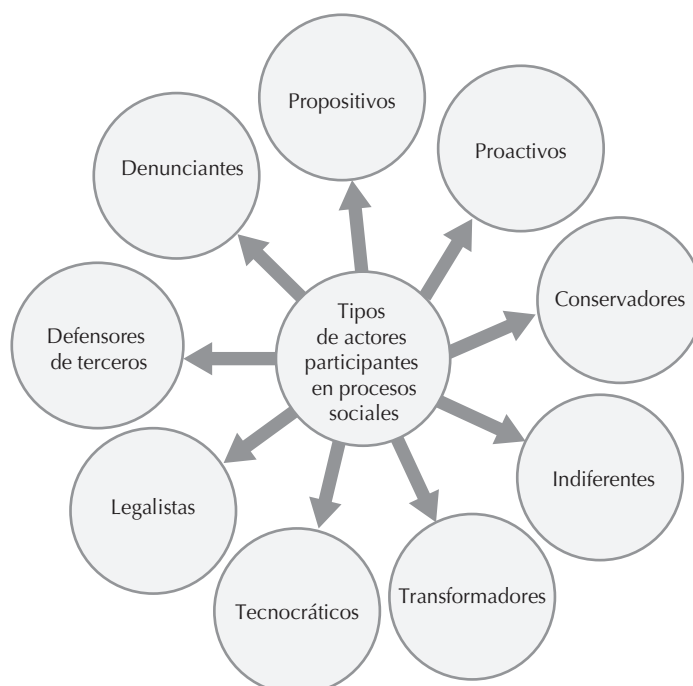
Criterios de clasificación	Tipos
Según el grado de involucramiento	▪ Directos/Primarios ▪ Indirectos/Secundarios ▪ Terciarios/Periféricos
	▪ Aliados ▪ Opositores ▪ Indiferentes

Según el grado de poder	■ Actores con poder económico ■ Actores con poder político ■ Actores con poder de información o comunicación ■ Actores con poder relacional
Según el grado de conocimiento respecto al proceso	■ Con buen conocimiento ■ Con regular conocimiento ■ Con bajo conocimiento ■ Sin conocimiento
Según el grado de información que manejan	■ Con buena información ■ Con regular información ■ Con baja información ■ Sin información
Según el grado de locuacidad	■ Locuaces ■ Lacónicos ■ Callados
Según el grado de poder de toma de decisión	■ Con poder para tomar decisiones ■ Sin poder para tomar decisiones
Según su comportamiento	■ Intelectuales ■ Emocionales ■ Intelectuales-Emocionales

Fuente: Elaboración propia

En la facilitación de procesos sociales podemos distinguir algunos de los diferentes tipos de los actores participantes, como se muestra en la figura 16.

Fig. 16: Algunos tipos de actores participantes en procesos sociales



También es posible caracterizar a los tipos de élites que promueven procesos de cambio, tal como se muestran en la figura 17.

Fig. 17. Tipos de élites en los procesos de cambio social

Fuente: <http://webs.uvigo.es/adasa/sociologiaplicada2>

Grupos de presión:

Entre los actores merece especial atención el reconocimiento de los grupos de presión. Grupo de presión es cualquier formación social, permanente y organizada, que intenta, con éxito o si él, obtener de los poderes públicos la adopción, derogación o simplemente no adopción de medidas (legislativas, administrativas o judiciales) que favorezcan, o al menos no perjudiquen, sus ideas e intereses, sin que su intento suponga, en principio, responsabilidad política del grupo presionante en caso de lograr su pretensión (Lucas Verdú, 1974). El cuadro 7 muestra los aspectos favorables y las críticas a los grupos de presión.

Cuadro 7: Aspectos favorables y las críticas a los grupos de presión

Aspectos favorables de los grupos de presión	Críticas a los grupos de presión
■ Estimulan la discusión pública y los asuntos que requieren de una decisión política. ■ Facilitan la organización y expresión de intereses que afectan diversos conjuntos de la población. ■ Permite, a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones, escuchar diversos puntos de vista y obtener información ampliada y detallada. ■ Generan un equilibrio entre intereses diversos.	■ Mediante la concentración de los recursos económicos y organizativos, permiten imponer intereses minoritarios al interés general. ■ Emplean métodos no siempre legítimos, como el chantaje y la corrupción, deteriorando el sistema político. ■ Permiten la acumulación de un excesivo poder en mano de los dirigentes de los grupos, cuyos intereses pueden abarcar, oponiéndose a los de las colectividades que dicen representar. ■ Su multiplicación, en defensa de muy variados y encontrados intereses concretos, dificulta la negociación y adopción de medidas generalmente aceptables.

Fuente: Andrade, 1983

2.3. Tipología de participantes en reuniones de facilitación

Existen diferentes tipologías de los participantes de las reuniones basados en sus comportamientos o signos externos. Aunque a veces es posible reconocer pautas mentales o pautas emocionales de los y las participantes, se puede afirmar que estas diferentes categorías no se dan en forma pura, sin embargo existen tendencias mayoritarias que nos permiten catalogarlo en una u otra categoría. También es posible que las personas puedan cambiar de categorías en una reunión o entre distintas reuniones. Aún a riesgo de caer en estereotipos, estas tipologías nos ayudan a manejar de mejor manera la reunión en beneficio del grupo. También se encuentra en la literatura tipologías muy graciosas que aluden a características típicas atribuidas a animales.

Un cuidadoso análisis de las diferentes tipologías nos lleva a reconocer los siguientes factores:

Cuadro 8: Factores presentes en la calificación de las tipologías de participantes

Creencias		
Actitudes	■ Grado de participación ■ Grado de alineamiento e interés ■ Grado de contribución a los objetivos ■ Grado de compromiso con el proceso ■ Nivel de concordancia o discrepancia a las ideas del facilitador o facilitadora ■ Nivel de conocimientos que trasluce ■ Grado de veracidad de sus expresiones ■ Grado de expresión o capacidad comunicativa ■ Grado de apertura a las ideas y capacidad de escucha ■ Grado de autocontrol y regulación emocional ■ Grado de optimismo	Pensamientos
Sentimientos		

Fuente: Elaboración propia

2.4. Los grupos humanos y la cohesión social

Según Contreras y de León (2006), los individuos forman grupos por necesidades en común, intereses y metas comunes, proximidad física y similitudes culturales. Así mismo, los individuos forman grupos por razones de seguridad, estatus, autoestima o poder.

Los grupos se conforman en torno a objetivos compartidos, sueños, principios y valores comunes. Estos objetivos pueden ser alcanzables dentro de un marco de temporalidad manejable, o ser objetivos de largo plazo y naturaleza trascendental. Gracias a los sueños de grandes líderes hoy podemos gozar de ciertos derechos que sus promotores no necesariamente alcanzaron a ver.

De acuerdo con Juan Castellanos (2008), la formulación y construcción de un “proyecto común”, tangible e innovador, y la construcción de la confianza, son factores clave para construir asociatividad.

Una condición básica para que haya acuerdo interno en un grupo, es que se haya alcanzado cohesión social. Cuando hablamos de cohesión social, estamos hablando de todos aquellos factores que permiten que los grupos permanezcan unidos y articulados en pos de sus objetivos comunes. La cohesión social funciona como un pegamento que multiplica nuestras fuerzas y capacidades para la movilización conjunta, de ahí su importancia. La cohesión social se construye en base a la permanente comunicación, coordinación, transparencia, solidaridad y desprendimiento.

Un grupo sin cohesión social está disperso, dividido, sin rumbo fijo, sin acción colectiva, con muchos conflictos no resueltos que provocan frustración y desconcierto. En un grupo sin cohesión social hay mucho ruido pero poca comunicación, hay mucho activismo pero no una direccionalidad que haga más efectiva la gestión grupal.

En un grupo con poca cohesión social hay poca integración y mucha exclusión. Por todo ello, es importante que trabajemos para que haya una alta cohesión social. Consecuentemente, tenemos que coordinar más entre nosotros, tenemos que comunicarnos mejor, tenemos que construir la confianza entre nosotros. De ahí la importancia de administrar apropiadamente la información, de ser más respetuosos con los diferentes puntos de vista, de administrar apropiadamente nuestras diferencias para que sean aportes y no obstáculos al desarrollo.

En la cotidianeidad podemos apreciar factores de cohesión social que nacen de situaciones polarizantes o casos extremos. O bien las desgracias nos unen o los triunfos colectivos. Será porque en desgracia nos damos cuenta de la debilidad de nuestra condición de humanos y llamamos a la solidaridad para poder soportar juntos una pena. Será porque es más fácil subirse a la algarabía general puesto que no siempre tenemos motivos de algarabía a la mano. Todos admiramos la capacidad que han tenido los japoneses y alemanes para poder resurgir desde las cenizas. Por eso, es importante analizar los factores de cohesión social para poder entender conceptos que son más abstractos, como la ciudadanía o los derechos humanos.

No obstante, los conceptos de asociatividad, cohesión social o capital social, no nos deben hacer perder de vista que ni las comunidades ni el Estado son seres monolíticos, sino que son complejas construcciones sociales con múltiples manifestaciones. Así por ejemplo, Tanaka (2001) afirma que *“detrás de la idea de comunidad lo que se encuentra, por lo general es un conjunto de subgrupos altamente diferenciados, con conflictos, relaciones de dominio y subordinación, distintos grados de poder e influencia, además de orientaciones sociales y políticas”*. Esto coincide con una conferencia sobre comunidades rurales que nos dio Manfred Max Neef en Chile, cuando afirmó *“vengo a hablar de un concepto que no existe”*

2.5. Las redes sociales

Las redes son un espacio de diálogo y coordinación a través del cual se vinculan organizaciones sociales e instituciones públicas y privadas, en función de un objetivo común y sobre la base de normas y valores compartidos.

Las redes pueden ser definidas también como un conjunto de personas que representan a organizaciones e instituciones que establecen relaciones y producen intercambios de manera continua, con el fin de alcanzar metas comunes en forma efectiva.

Para Chávez, J. (2003) las redes sociales son: *“Formas de interacción social definidas como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad, propician la interacción humana, y a través de un intercambio dinámico entre sus integrantes (dentro de un sistema abierto y en construcción permanente), involucran conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas, organizándose para potenciar sus recursos”*.

Por su parte, Chávez (2010) señala que las redes son formas de organización no jerárquicas, plurales y horizontales, que hacen más inclusivos los sistemas políticos y extienden el espacio público. Son las formas más adoptadas por la ciudadanía activa. Corresponden al modelo de democracia participativa y deliberativa.

Las redes sociales constituyen una forma de asociatividad que hace más eficiente el capital cognitivo y el despliegue de la energía cultural de sus integrantes. Permiten además, canalizar el emprendimiento de una manera que se optimiza el uso de capacidades y recursos.

Las redes sociales fortalecen el capital relacional de las personas y hace más efectiva la incidencia.

Como menciona Chávez, (2003), *“las redes sociales permiten generar relaciones de colaboración, poner en común recursos, desarrollar actividades en beneficio de los participantes, ampliar y estrechar vínculos, crear sentido de pertenencia, socializar conocimientos, experiencias y saberes, reconstituir la confianza social y establecer relaciones de intercambio y reciprocidad”*.

De acuerdo con Zimmermann (2004), son características básicas de las redes sociales: i) la intención común, ii) la orientación en la persona y iii) una relación basa en el principio de intercambio.

Los grupos humanos y redes sociales se consolidan y se mantienen activos en tanto cada miembro o participante encuentra un valor agregado en la interrelación. Es importante identificar el valor agregado que no necesariamente es identificado con fines lucrativos.

El cuadro 9 muestra los alcances de las Redes sociales tomando como ejemplo la Red Perú.

Cuadro 9: Alcances de las Redes Sociales en la Red Perú

En el plano individual	En el plano institucional
■ Crecimiento personal y profesional de sus miembros	■ Capacidad de propuesta y de incidencia política factible de convertirse en normativa. ■ Contribución al establecimiento de los nuevos marcos políticos-institucionales, relacionados a la concertación como parte de las políticas de Estado. ■ Incorporación de los nuevos principios para una gestión pública y privada más eficiente y eficaz que las tradicionales. ■ Reforzamiento de espacios y creación de mecanismos para una nueva relación entre Estado y sociedad civil, y ■ Contribución a la construcción de un sistema de participación y concertación.

Fuente: Basombrío y Frías, 2005. Red Perú.

Según Molina (2000), existen dos tipos de Redes sociales: i) Redes egocéntricas o redes “Personales”, consisten en el conjunto de personas conocidas por los individuos y ii) Las redes Sociocéntricas o “completas”, consisten en relaciones entre todos los actores de un grupo dado.

En los últimos tiempos las redes virtuales han adquirido una importancia insospechada. La movilización virtual, cuando es sistemática y contundente puede lograr cambios en la toma de decisiones de parte de las autoridades. Cuando las fuerzas de la razón son consistentes, cuando se visualizan los impactos de mantener una decisión no legitimada, cuando se dejan entrever los beneficios y alcances de una decisión más sensata, es posible lograr cambios. Una nueva forma de ciudadanía se está construyendo con el auxilio de las nuevas tecnologías de comunicación. Incluso aparece un nuevo personaje con características y habilidades específicas: el tele-facilitador.

2.6. La cultura, cultura organizacional y la interculturalidad

2.6.1. La cultura

En la psicología social los enfoques han ido transitando de la interacción social, al interaccionismo simbólico y actualmente a la intersubjetividad. En este proceso han cobrado fundamental importancia el entendimiento de la comunicación y la cultura (Bautista y Martínez, 2006). Como facilitadores y facilitadoras, cual antropólogos prácticos, debemos entender mejor la cultura. Por ello empezaremos diciendo que la cultura tiene diferentes acercamientos en su entendimiento:

Cuadro 10: Acercamientos del concepto de Cultura

Acercamiento	Definición
El concepto de la estética (o concepción humanista)	Referido a las facultades intelectuales e instrucción.
El concepto antropológico	Indica una forma particular de vida, de gente, de un período, o de un grupo humano.
El concepto sociológico	Concepto abstracto que describe procesos de desarrollo intelectual, espiritual y estéticos del acontecer humano, incluyendo la ciencia y la tecnología.
El concepto del psicoanálisis	La cultura humana (...) comprende, por una parte, todo saber y poder adquirido por los hombres para dominar las fuerzas de la naturaleza; y por otra, todas las organizaciones necesarias para fijar las relaciones entre ellos.

Fuente: Austin, T. 2000

“

Recuadro 10: Definición de cultura

«Una cultura es un conjunto de formas y modos adquiridos de concebir el mundo, de pensar, de hablar, de expresarse, percibir, comportarse, organizarse socialmente, comunicarse, sentir y valorarse a uno mismo en cuanto individuo y en cuanto a grupo. Es intrínseco a las culturas el encontrarse en un constante proceso de cambio».

Fuente: Heise y colaboradores, 1994

”

Una definición muy simple de cultura hace referencia al comportamiento socialmente aprendido. Tylor (1995) lo define como el modo determinado de pensar, sentir y actuar que se inscribe al esquema básico de pensamiento que estamos usando. De acuerdo con La Rosa (2002), la cultura involucra un sistema de significaciones, de representaciones que se aprenden y comparten con los demás integrantes de la sociedad.

También se ha tratado de identificar la cultura con todo aquello que no ha sido creado por la naturaleza. Son sugestivas las formas de entender a la cultura, como la gestión de la energía, o los medios que nos permiten adaptarnos al ecosistema.

Es importante la perspectiva de Choza (2003), quien define la cultura como un conjunto de preferencias sensoriales. Adrián Coutín define la cultura como el programa colectivo de la mente humana, el cual distingue a miembros de un grupo de otros. Actualmente, el entendimiento de la cultura está orientado a descubrir los procesos de construcción de identidades colectivas.

Para Juan Ansión, la cultura es: un modo de pensar y hablar, un modo de actuar, un modo de establecer validez moral y un modo de expresarse y sentir (Chueca, 2001). Según Manrique (2004), el hombre se gobierna por el espíritu “subjetivo” de su propia persona, así como por el espíritu “objetivo” de su mundo cultural, de tal manera que se puede afirmar que la cultura es la “segunda naturaleza del hombre”.

La cultura en general es producto de la confluencia e interacción del medio ambiente, de la historia y de los rasgos psicológicos predominantes. Por lo tanto, no podemos hacer una gestión efectiva de procesos sociales, si no ubicamos y entendemos el marco cultural en el que se desarrolla. La cultura explica la conducta, los valores, los paradigmas y los significados que están en juego. Estos elementos de la cultura están muy bien representados en lo que significa el capital cultural de una circunscripción geográfica.

Es interesante señalar que finalmente la cultura tiene en las acciones repetidas uno de sus orígenes tal como lo señala Cornejo (2006):

Cuadro 11: Los procesos involucrados en la conformación de la cultura



Fuente: Cornejo, 2006.

Hay que señalar, sin embargo, que la cultura influye pero no necesariamente determina. Si estamos conscientes que existe una cultura que no favorece la consolidación de la democratización, entonces bien vale la propuesta de trabajar en una propuesta de contracultura.

Cuadro 12: Componentes de la cultura

Componentes cognitivos	Componentes afectivos	Componentes normativos		
		Usos sociales	Costumbres	Normas jurídicas

Fuente: Doñate, 1999.

2.6.2. La cultura organizacional

Hay que tener presente que la cultura organizacional corresponde a organizaciones generalmente formales que se dedican a la producción de bienes o servicios para la sociedad. Facilitar un proceso social no corresponde estrictamente a una organización, más bien puede corresponder a un grupo de organizaciones o simplemente a la sumatoria de voluntades de emprendimiento social. Por ello, en la facilitación de procesos sociales es importante que tomemos en cuenta conceptos que proceden de la cultura organizacional.

Las comunidades u otro tipo de organizaciones sociales son como los individuos, egoístas o generosos, introvertidos o extrovertidos, confiados o desconfiados, apáticos o entusiastas, conformistas o aspirantes, o una mezcla de caracteres (Vía, 2004). El facilitador o facilitadora no puede desconocer estos rasgos de la comunidad o de las organizaciones con las que interactúa.

Adrián Coutín (s.f.) menciona que la Cultura Organizacional es el patrón de conducta común usado por los individuos y/o grupos que integran una organización, dando personalidad y características propias a la misma.

Una organización tiene una cultura propia sea explícita o implícita. Es explícita cuando los integrantes del corporativo son conscientes de los valores y los modos de comportamiento que surgen a partir de la implementación de la visión y la misión de la organización. Es implícita cuando los integrantes de la organización no son conscientes de las creencias, valores y pautas de comportamiento que los caracterizan. La pregunta inmediata es: ¿Es la cultura organizacional de nuestras instituciones implícita o explícita?

Existen diferencias fundamentales entre una organización que vive y gestiona su cultura organizacional, a otra que simplemente da manifestaciones de su cultura organizacional. Cuando una institución gestiona su cultura organizacional, entonces está muy interesada en desarrollar fuertes valores que le den sentido, significado y trascendencia a la visión y misión institucional. También está interesada en que los símbolos refuercen la identidad y el compromiso de sus miembros. Por lo mismo, sugiere pautas de comportamiento en concordancia con los altos fines de la organización. Cuando una institución no está consciente de su cultura organizacional, entonces son terceros los que la caracterizan.

El concepto tiene muchas aplicaciones. Por ejemplo, podríamos analizar el papel del líder (o lideresa) de la institución en el comportamiento de sus integrantes. Si es un líder proactivo, optimista y trascendente, entonces estas actitudes también se reflejarán en los integrantes. A ello se suma una estructura administrativa que suma o resta para que la influencia positiva del líder pueda institucionalizarse. Sin embargo, esto no es automático ni va en un solo sentido, también puede suceder que los integrantes, o incluso personas individuales, empiecen a influir positiva o negativamente sobre el líder. De otro lado, el entorno puede ser permeable al comportamiento del líder o puede presionar para que exista una cultura organizacional más amigable.

Líderes más democráticos tienden a generar una cultura organizacional más democrática, y líderes autoritarios tienden a generar una cultura organizacional más autoritaria (“Dime dónde trabajas y con quién trabajas y te diré quién eres”). Líderes indecisos o pasivos también tienden a generar un ambiente de zozobra en el personal. Este fenómeno es muy interesante, porque cuando no se revisa la pauta mental que está dominando la cultura organizacional, entonces podríamos apreciar que en nombre de la misión y de la lealtad institucional, las ideas de los líderes no se discuten y menos se cuestionan. Es curioso ver colegas que en determinado momento eran los abanderados de alguna propuesta, ver, hacer y decir exactamente lo contrario en un nuevo contexto institucional, e incluso defender hasta lo indefendible. Esto sucede porque en su nuevo contexto institucional, hay una cultura organizacional que legitima el pensamiento grupal de defensa cerrada del pensamiento institucional, aún cuando en el externo haya serios cuestionamientos.

Pero también puede suceder que alguien no se haga mayor problema de asumir los nuevos enfoques y discursos en un nuevo contexto institucional, porque es la manera más segura estar bien con todos y de paso mantener un puesto que en el país, lo sabemos todos, es tan difícil de acceder y mantener. Sea que esta situación se presente en un contexto institucional con una cultura organizacional sólida y visible, o se presente en un contexto institucional que no toma en cuenta la cultura organizacional, esta forma de comportamiento laboral termina por matar la creatividad y el estado de alerta necesario para hacer cosas sensatas. Esto va en contra toda teoría de liderazgo que dé mucho énfasis a la asertividad como elemento fundamental de las competencias comunicacionales. ¿Sabemos nosotros quiénes actúan así en nuestras instituciones y qué es lo que pierde la institución al mediatizar el discurso y el pensamiento?

Otro tema relacionado tiene que ver con los símbolos y la identidad corporativa. Eventualmente podrían presentarse las siguientes situaciones:

1. La identidad corporativa y la realidad institucional constituyen una misma realidad (somos lo que decimos ser)
2. La identidad corporativa supera ampliamente la realidad institucional (no somos lo que decimos ser)

3. La realidad institucional supera ampliamente nuestra identidad corporativa (somos más de lo que decimos ser)

Profundicemos:

1. La identidad corporativa y la realidad institucional constituyen una misma realidad (somos lo que decimos ser)

Esto sucede cuando somos coherentes entre lo que somos y decimos ser. Tenemos visión y misión claras, y lo que hacemos y decimos tiene coherencia. Nuestras estrategias y acciones tienen correspondencia con la visión institucional. Este es un contexto en el que los principios, valores y compromisos tienen mucha fuerza, y en donde existe una preocupación porque sean elementos de gestión, ya que son de vital importancia en la toma de decisiones.

2. La identidad corporativa supera ampliamente la realidad institucional (no somos lo que decimos ser)

“En casa de herreros cuchillo de palo” sería el refrán que muy bien podría graficar el hecho de que no somos lo que decimos ser. Aunque no siempre es posible que la identidad corporativa y la realidad institucional sean perfectamente una única realidad, lo ideal es parecerse lo máximo posible. Caso contrario, no tendríamos coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos en casa. Ello nos quita autoridad moral porque pone en evidencia nuestra falta de compromiso en tanto las reglas, las normas, procedimientos y exigencias de calidad se trasladan afuera, pero que en la casa “nos reservamos el derechos de cumplirlas”.

3. La realidad institucional supera ampliamente nuestra identidad corporativa (somos más de lo que decimos ser)

Humildad podría ser la palabra que ilustre nuestro desenvolvimiento institucional. Bajo estas circunstancias, nuestro logo por ejemplo vende un mensaje que nosotros ya superamos ampliamente. Esta humildad podría verse como un rasgo positivo, pero de otro lado, también podría verse como un rasgo negativo cuando no estamos logrando un posicionamiento estratégico en el medio. Lo ideal, como ya dijimos, es que identidad corporativa y realidad institucional vayan parejas.

Estos aspectos de la identidad corporativa también tienen mucha influencia en el desenvolvimiento institucional, porque podríamos estar “durmiéndonos en nuestros laureles”, o podríamos estar en la condición de “alábate coles porque no hay quien te alabe”. Si no somos conscientes de todas estas situaciones, entonces podríamos perder el ritmo de la historia, o de repente ya estamos muertos pero no nos hemos enterado. Más grave es sentirnos que “estamos sobre las olas”, cuando para todo el mundo estamos poniendo “la carreta delante de los caballos”

El comportamiento de un líder termina incidiendo sobre el comportamiento del grupo. Si encontramos que el tono frecuente de un líder es quejoso sobre la falta de recursos económicos, entonces no solo imprimirá un tono quejoso en el personal, sino que su gestión también tendrá un carácter quejoso. En otra situación, si un líder tiene la costumbre de echar la culpa a terceros sobre los problemas institucionales, entonces tendremos el caso de una institución que “terceriza” su gestión, encontrando siempre buenos pretextos para explicar su falta de capacidad de logro. Así también podremos encontrar en los casos positivos, gestiones que no se concentran en la clásica carencia de recursos que caracteriza a nuestro país, sino que marcan la diferencia con creatividad y hasta con osadía, sin que ello signifique aplastar principios.

En consecuencia, vemos que el comportamiento organizacional y la cultura organizacional son disciplinas a las que tenemos que prestar más atención del que hasta ahora han recibido. Ya hemos mencionado repetidas veces que la gestión es en el fondo, gestión de personas, gestión de grupos que tratan de alcanzar acuerdos sociales de calidad para implementar emprendimientos estratégicos orientados a generar mejores condiciones de vida a los actores. Ello implica entonces, gestionar apropiadamente los paradigmas que constituyen la base

de nuestros pensamientos, sentimientos, actitudes y discurso. Si no estamos claros en los paradigmas o pautas mentales con los cuales abordamos los temas, entonces no estaremos focalizando el problema apropiadamente. La gestión de paradigmas implica ser capaz de evaluar la consistencia y pertinencia de nuestras creencias. No vaya a ser que pensemos que tenemos las respuestas apropiadas, cuando las preguntas ya sean otras.

Tenemos que caracterizar el comportamiento organizacional predominante y analizar en qué medida ese comportamiento está influyendo en los discursos, silencios, acciones o actitudes que mostramos a la fecha. Nos queda claro también que la gestión de paradigmas es una de las tareas urgentes a abordar para contribuir al posicionamiento de nuestra profesión y su rol en la construcción de sociedades equitativas y sustentables. Afirma S. Covey (2005), que si queremos cambios superficiales tenemos que trabajar sobre las actitudes, pero si queremos cambios profundos tenemos que trabajar sobre los paradigmas.

Según Kotter y Heskett (1992), la cultura de la organización contribuye a la competitividad cuando es i) fuerte, ii) estratégicamente apropiada y iii) adaptativa.



Recuadro 11: El valor de los ritos y símbolos

Somos seres culturales y como tal los ritos y símbolos forman parte de nuestra humanidad. En mi familia se estableció una bonita tradición, la de pasar un libro de cálculo integral al siguiente universitario de la familia, no es una cuestión de ahorrar la compra de un nuevo libro, es más bien una invitación a compartir físicamente el libro y la capacidad de logro, además de transmitir un sentimiento de unidad y de continuidad.

2.6.3. La interculturalidad

La **interculturalidad** se refiere a relaciones interpersonales, competencias comunicativas y el aprendizaje entre personas grupos, con diversos conocimientos socioculturales y lingüísticos, orientados a generar actitudes de respeto mutuo y de tolerancia a las diferencias.

No hay que entender las culturas como conceptos acabados o inmutables. Sánchez (2010) afirma que sin una comprensión de los procesos de interculturalidad intraculturales (al interior de cada cultura), no es posible entender la interculturalidad intercultural (al exterior de cada cultura, entre culturas ya constituidas).

Para una realidad sociodiversa y pluricultural como la nuestra, la interculturalidad es un concepto de fundamental importancia para los facilitadores y facilitadoras, pues justamente, el trabajar en el sentido de lograr acuerdos sociales sustentables y con acción transformadora, implica haber logrado un lenguaje común, semántico y afectivo, por el cual todos se sientan movilizados.

Un enfoque y práctica intercultural no se queda en el diálogo exterior como simple intercambio funcional, sino que apunta a lograr el cambio. Está orientado a construir “otra relación” entre las diversidades humanas. Es la búsqueda expresa para superar las relaciones de dominio, hacia relaciones de respeto más allá de la tolerancia, es decir, construir relaciones de equidad, igualdad y complementariedad. Se dice que hay interculturalidad cuando se reproducen las posibilidades de reproducir la diversidad (Fundación Futuro Latinoamericano, 2009).

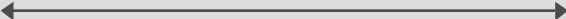
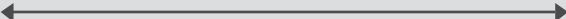
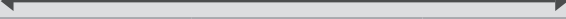
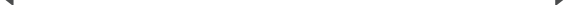
Es interesante reconocer que la interculturalidad empieza en el individuo, en el yo. Ninguna persona es un ente homogéneo, somos un cuerpo, una inteligencia, un sentimiento, etc. Es decir, todo un complejo conjunto de interacciones e interdependencias internas. Por tanto, la interculturalidad empieza por trabajar la diversidad interna del individuo, para de una manera procesual, proyectarse en la diversidad de su entorno inmediato y mediato (Herrera, 2000). Desde una perspectiva más holística, somos parte de la naturaleza y por tanto la

interculturalidad también debería ser entendida como las relaciones que se establecen entre los seres humanos y todos los demás componentes de la naturaleza. No es que las rocas y las retamas no tengan cultura, sino que las rocas y las retamas constituyen otras formas de la conciencia cósmica.

Favorecer los acuerdos sociales y la acción transformadora implica entonces, favorecer un encuentro de culturas, sentidos, significados y conciencias. Merece especial atención el tema de las conciencias.

Chacón (1994) da cuenta de los siguientes grados de conciencia: i) arcaica, ii) mágica, iii) mítica, iv) mental e v) integral. Hay que advertir sin embargo, que esto no obedece a un proceso evolutivo lineal. Podemos advertir que las personas y las sociedades manifiestan, en diferentes formas, diversos sentidos de conciencia. Sea que estemos en un marco cultural homogéneo o un marco pluricultural, la interculturalidad nos invita a ingresar en un diálogo de conciencias. El cuadro 13 muestra los niveles de la conciencia.

Cuadro 13: Los niveles de la conciencia

Arcaica	Mágica	Mítica	Mental	Integral
Sentido del espacio				
A-espacial				Espacialidad
Sentido de la dimensión				
A-dimensional				Dimensionalidad
Temporalidad				
A-temporal				Temporalidad
Sentido del yo				
A-yoico				El yo
Sentido de la perspectiva				
0- perspectiva				Perspectividad
Sentido de la lateridad				
0- lateridad				Lateridad

Fuente: adaptado de Chacón (1994)

Los niveles de conciencia:

Sebastián Barajas (S.f.) presenta los diferentes grados del desarrollo de la conciencia humana.

Cuadro 14: Los niveles de la conciencia

Nombre	Color	Valores	Descripción
Niveles de pensamiento de primer orden:			
Arcaico-instintivo	Beige: el color de la vegetación en la sabana, origen de la humanidad	Haz lo que debas para seguir con vida	Es el nivel básico de supervivencia. Comida, sexo y seguridad son las prioridades fundamentales. La individualidad apenas se conoce y se forman bandas con el objeto de subsistir
Mágico-animista	Púrpura. El color real de los jefes de tribu, monarcas y cardenales	Contenta a los espíritus y mantén tu cabaña limpia y segura	El pensamiento es animista, mágico y supersticioso. Se cree en los espíritus del bien y del mal. El grupo se estructura en tribus y linajes de sangre que estructuran la organización política y el poder

El poder de los dioses	Rojo: el color de la sangre y de los estados emocionales intensos	Sé tú mismo y lucha o muere	Emerge el individuo por encima del grupo. Héroes, poderosos, egocéntricos e impulsivos. Los señores feudales protegen a sus leales a cambio de sumisión y obediencia. El mundo es una jungla llena de peligros y amenazas. Vive y domina o muere
Ley y Orden	Azul: el color del cielo y del verdadero creyente	La vida tiene sentido, dirección y propósitos y unos resultados concretos y predecibles	El mundo tiene sentido y dirección. Existe un ORDEN superior que da sentido a la vida y proporciona valores eternos y principios inmutables sobre el bien y el mal. Violar los códigos del bien y el mal tiene terribles circunstancias, asumirlos conlleva premio y respeto. Una única verdad y solo una verdad sobre cada cosa, códigos rígidos de conducta, paternalismo, jerarquías sociales rígidas, los impulsos se controlan con el sentimiento de culpa
Ciencia y eficiencia	Naranja: el color del acero fundido en un alto horno	Actúa en tu propio interés y juega para ganar	El mundo es una máquina lógica, racional y bien engrasada. El yo escapa de las verdades absolutas compartidas por el grupo y busca la verdad y el sentido de forma independiente e individual. Se adentra en el pensamiento individualista, en busca de una verdad objetiva alcanzada por el método científico. Reglas racionales obtenidas de una forma “científica” gobiernan la economía, la política y todo tipo de actividades humanas. El individuo puede alcanzar sus propios objetivos actuando de forma científica y eficiente en su trabajo
El yo sensible	Verde: el color de los bosques y la conciencia ecológica	Busca la paz interior y explora, junto con los demás, la compasión y el bienestar en la comunidad	Los sentimientos y la atención a los demás deben prevalecer sobre la fría racionalidad. Énfasis en la comunicación, el diálogo, las relaciones. Interés por la ecología y Gaia. Tomar decisiones por consenso y reconciliación de posturas (por contraste gran dificultad en tomar decisiones). Espiritualidad, armonía y enriquecimiento del potencial humano. Anti jerarquías, igualitarios, multiculturales, pluralismo relativista
Niveles de pensamiento de segundo orden:			
Integrador		Vive completa y responsablemente hasta donde seas capaz de aprender y de desarrollar tu potencial	La vida es un calidoscopio de jerarquías naturales (holarquías), sistemas y formas. El conocimiento y el ser competente se sobrepone al poder, el estatus, y la opinión consensuada del grupo. La igualdad se complementa con escalas naturales de competencia y excelencia. El mundo actual está compuesto por grupos humanos en diferentes estados de evolución debido a diferentes realidades existenciales. El progreso está hacia arriba en espiral ayudando a cada ser humano a desarrollar su potencial
Holístico		Vive la totalidad de la existencia a través de la mente y el espíritu	El mundo es un único organismo dinámico con su propia mente colectiva. El yo es a la vez independiente y parte de un todo integrado y compasivo. Pensamiento holístico e intuitivo y acción cooperativa son la norma. Todo está relacionado con todo a través de un complejo conjunto de sistemas y ecosistemas

Fuente: Sebastián Barajas. S.f. *El desarrollo de la conciencia humana*

Una primera evaluación de los niveles de conciencia en el país, siguiendo a Barajas (s.f.), llevarían a la formulación de las siguientes afirmaciones:

- ▶ En líneas generales, existe una secuencialidad evolutiva desde el nivel arcaico-instintivo hasta los niveles de conciencia integradora y holística. Sin embargo, esta gradación no es absoluta.
- ▶ Estos diferentes grados de conciencia no solo se dan en la historia de un pueblo, sino también en la historia de la persona. Ambos niveles de conciencia no son necesariamente coincidentes, lo que explica que en una sociedad puedan existir simultáneamente los diferentes niveles de conciencia.
- ▶ Los niveles de conciencia no son absolutos. Así podemos encontrar niveles de conciencia arcaico-instintiva que se mezclan con niveles de conciencia más parecidas a la ecología profunda, como se encuentran todavía en algunas cosmovisiones y prácticas indígenas. Ello nos demuestra que se trata más de una espiral que una línea evolutiva.
- ▶ Expresiones de intolerancia, racismo, violencia xenofóbica y autoritarismo en sociedades con condiciones materiales satisfechas, nos ponen en evidencia que aún están instalados en nuestra mente Neandertales que se resisten a reconocer que ya estamos en otra época.
- ▶ Podemos encontrar grupos de personas que venden un discurso y proyectan la imagen de la Ley y el Orden, pero actúan en niveles inferiores de conciencia. No en vano existe una pérdida de confianza en los políticos (alcanzando incluso a todo el sistema político). Esto demostraría además, por qué un gran porcentaje de la población del país es antisistema.
- ▶ Una sociedad evolucionada requiere una integración armónica entre individuos y la sociedad. No obstante, encontramos un gran porcentaje de la población que moviéndose desesperadamente en los niveles de supervivencia, no terminan de construir su individualidad, lo que se pone de manifiesto en la baja autoestima y se expresa en el poco cuidado a la mente y el cuerpo. Ello no quiere decir que no existan casos en los que pese a las adversas condiciones, se logra generar con paciencia y estoicamente, niveles de conciencia más orientados hacia la Ley y el Orden, incluso hasta niveles de ciencia y eficiencia. Aunque esta realidad es más reconocible en poblaciones económicamente consideradas como pobres, no significa que el fenómeno también pueda replicarse en poblaciones consideradas económicamente pudientes. Considérese también que el salto económico no siempre va paralelo a un nivel de desarrollo de conciencia.
- ▶ A menores condiciones materiales y déficit de individualidad, el asociativismo aparece como una estrategia de supervivencia. No obstante, un espíritu cooperativo no siempre se mantiene ante la superación de las condiciones porque el sistema presiona para que prime la individualidad antes que la asociatividad (*"actúa en tu propio interés y juega para ganar"*).
- ▶ En condiciones donde prima la supervivencia también hay más apetencia y justificación de sistemas de liderazgo y gobierno autocráticos, porque la persona está más ocupada en resolver sus propios problemas de satisfacción de necesidades básicas, y delega en absoluto el poder a las autoridades. Por su parte, las autoridades que reconocen esta situación usan las necesidades para generar sistemas de gobierno clientelistas.
- ▶ Cabe señalar, que este tipo de pensamiento se filtra aún en sectores de la población con mejores condiciones materiales, reconocidos como demócratas funcionales (*"la democracia es buena mientras no afecte mis intereses económicos"*).
- ▶ Todo esto no significa que la asociatividad sea una expresión que corresponda únicamente a condiciones de precariedad económica, sino que también es convocada tanto por sociedades más democráticas y por entidades empresariales, pues encuentran en esta forma de organización un medio para producir sinergias e incrementar su potencial de movilización social y económica.
- ▶ Nuestro sistema educativo está orientado hacia la Ley, Orden, Ciencia y Eficiencia, cosa que no logra completamente, por lo que todavía predomina una sociedad con bajas capacidades de gestión y un alto grado de informalidad y atropello a la norma.

Recientemente empiezan a manifestarse destellos de conciencia ecológica pero no tanto producto del sistema educativo, sino porque se empiezan a poner de evidencia efectos tangibles del cambio climático. Ahora bien, del nivel de tomar conciencia, a pasar a la acción, todavía hay mucho trecho. Todavía no estamos muy conscientes que los problemas del cambio climático y de la escasez de agua son álgidos y no estamos tomando las suficientes previsiones para mitigar la situación.

- ▶ Afirma Sebastián Barajas (“El desarrollo de la conciencia humana”), que el sistema educativo solo prepara para los niveles de pensamiento de primer orden. De ahí hacia delante – pasar hasta un nivel de conciencia integrador y holístico- es una decisión más personal, depende de cada uno. El sistema puede ayudar a que se acelere o se trunque el proceso.
- ▶ Apreciamos que muchos de nuestros movimientos sociales democratizadores aspiran a un nivel de conciencia integradora pero se mueven en un concierto de niveles de conciencia de primer orden, por lo que no hay un desarrollo progresivo sino que hay subidas y bajadas. Ello explica por qué alcaldes democráticos no vuelven a ser reelegidos. La concepción de ciudadanía todavía no avanza lo suficiente como para integrar la mente y el espíritu de manera explícita.

Como facilitadores tenemos el encargo de conocer todas estas dimensiones de los niveles de conciencia, con la finalidad de saber manejarnos en esta realidad. He aquí el gran fundamento de la interculturalidad, por lo que hay que tratar de encontrar códigos comunes entre las diferentes formas de pensar, sentir y actuar.

Nuestra misión es ayudar a acelerar el proceso de adopción de niveles superiores de conciencia (integradora y holística), sin descuidar que existen condiciones objetivas y subjetivas de las personas, a las cuales tenemos que ver la forma de atender, tanto por esfuerzo de las propias personas, como por esfuerzos colectivos.

Si una cultura democrática es una construcción social donde la información y comunicación son aspectos clave, no debemos olvidar que no hay que llegar únicamente a los oídos y a la mente, sino también al alma y a los corazones. Para ello requerimos mejorar nuestra capacidad de gestión de procesos sociales, pues la voluntad es una poderosa fuente de motivación, pero es mejor cuando la usamos unida a métodos, técnicas y herramientas.

Aunque, por motivaciones distintas, la corriente de gestión empresarial y los movimientos sociales democráticos empiezan a confluir en discurso y práctica. No en vano en el moderno sistema de gestión empresarial se habla y se actúa en función a la gestión de talentos humanos, la gestión democrática y participativa de las empresas, la horizontalidad funcional, el aplanamiento de jerarquías, y la responsabilidad social y ambiental de las empresas. Entonces, tenemos mucho que aprender de la gestión empresarial de avanzada, con las lógicas adaptaciones del caso. Recíprocamente las empresas modernas también tienen mucho que aprender de los movimientos sociales democráticos que han logrado desarrollar mística, compromiso y voluntariado, valores de gran consideración en empresas que se mueven por valores y principios.

Evitemos quedarnos únicamente en la situación de ciudadanos individualistas. Tenemos que reconocer que el reto es además construir ciudadanías colectivas y ciudadanías planetarias.

2.7. La comunicación



“No hay comunicación efectiva si no hay comunicación afectiva”

La facilitación de procesos sociales es en esencia un fenómeno comunicacional. El interés de la psicología social colectiva se ubica en la comunicación social por ser éste el proceso

intersubjetivo que dibuja más fehacientemente nuestra realidad social (Bautista y Martínez, 2006). Es por eso que tenemos que detenernos a comprender un poco mejor la comunicación. Empecemos por definir la comunicación.

Cuadro 15: Definición de comunicación

Creencias		
Actitudes	“La comunicación es una ciencia que estudia la INTERACCIÓN SIMBÓLICA entre los seres humanos.” (Oblitas, s.f.).	Pensamientos
Sentimientos		

Veamos ahora otra definición:

Cuadro 16. Definición de comunicación

Creencias		
Actitudes	“Comunicación es el proceso de poner en común o intercambiar estados subjetivos, tales como ideas, sentimientos, creencias...” (Fairchi, citado por Gogin, G. 2007. La comunicación y la gestión de recursos humanos. Los pilares de la empresa moderna).	Pensamientos
Sentimientos		

Quiere decir entonces, que la comunicación no es solo intercambio de expresiones verbales, sino también de interacciones que van más allá de las palabras. Se comunica también con señales no verbales, así como con la presencia o la ausencia. Tal es así entonces, que es imposible que una persona, organización o proceso social, deje de comunicar.

La comunicación es un fenómeno de la vida. Así también podríamos decir que la naturaleza comunica, y no solo como expresión poética, sino también tangible, tal como lo encontramos en cosmovisiones indígenas del país y del mundo. Estela Paredes de *La Tarumba*, afirma que en un mundo donde la información, el lenguaje y los nuevos códigos comunicativos conforman cada vez más la organización del saber, no pueden primar los lenguajes de la mente en detrimento de los expresivos, porque la construcción de un conocimiento sólido y relevante requiere de la integración de lenguajes múltiples.

A la comunicación debemos entenderla como un proceso. Si intercambiamos creencias, pensamientos, sentimientos y discursos, en el fondo estamos intercambiando también historia, sentidos, conciencias. La comunicación también tiene una finalidad cognitiva. Así pues, Ray Birdwhistell (s.f) la concibe como un “proceso de transferencia y comprensión de conocimientos dentro de un marco de búsqueda común; siendo ésta, la que genera y crea el conocimiento”.

Cuadro 17: La comunicación como proceso

Creencias		
Actitudes	La comunicación como proceso “La verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades humanas que comparten e intercambian experiencias, conocimientos y sentimientos” (Kaplún, 1998)	Pensamientos
Sentimientos		

Fuente: Mario Kaplún, 1998.

En el mundo de las comunicaciones existen expresiones que aluden a diversos tipos de comunicación. Así podemos encontrar comunicación colectiva, comunicación social y comunicación participativa.

2.7.1. Tipos de comunicación

El cuadro 18 da cuenta de diversas formas de clasificar a la comunicación.

Cuadro 18: Tipos de comunicación

Tipo de comunicación	Definición
Comunicación colectiva	Fenómeno social que consiste en la existencia institucionalizada de organizaciones que se dedican a recoger, tratar y difundir los mismos mensajes de un modo potencialmente ilimitado y tendencialmente simultáneo a un público heterogéneo y disperso. (Martín, 2004)
Comunicación social	Siguiendo al Centro de Comunicación Voces Nuestras (2006): ■ Dinámica de relacionamiento entre las personas y grupos sociales (actores sociales) que comparten mensajes, con propósitos diversos. ■ Son determinadas por el contexto en que se dan. ■ Se realiza a manera de procesos interdependientes.
Comunicación participativa	“La comunicación participativa es un modelo y una forma de “hacer comunicación” que facilita la recuperación de la vida cotidiana, las necesidades e intereses de los grupos socioculturales, así como a sus protagonistas, mediante la planificación de propuestas que contribuyan a mejorar su presencia e incidencia tanto en los procesos de desarrollo, y de toma de decisión, como en los medios de comunicación. Este “modelo de comunicación” posibilita espacios y relaciones de poder más equitativos en donde las personas comparten experiencias, información, sentimientos y propuestas para crecer individual y colectivamente” (Voces Nuestras de Centroamérica, 2006).

El cuadro 19 presenta la caracterización de la comunicación según su efectividad.

Cuadro 19: Caracterización de la comunicación según su efectividad

Comunicación adecuada o funcional	Comunicación inadecuada o disfuncional
■ Clara ■ Congruente ■ Oportuna ■ Verificadora ■ Con retroalimentación	■ No es clara ■ Es incongruente ■ No se comprende el mensaje ■ El mensaje está incompleto ■ Se habla por otros ■ Se generaliza

Fuente: Lara, 2006

Adicionalmente, existen diferentes patrones básicos de comunicación entre las personas, así podemos diferenciar comunicación asertiva, no asertiva y agresiva (Hellriegel y colaboradores, 1999).

2.7.2. La comunicación asertiva

Según Huerta y Rodríguez (2006), ser asertivo es “ser capaz de expresarse con seguridad, sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores”. La experiencia ha demostrado que un buen ejercicio de la comunicación asertiva es la base para desarrollar relaciones de sinceridad y confianza. El cuadro 20 presenta la definición de la comunicación asertiva.

Cuadro 20: La comunicación asertiva

Creencias		
Hechos Actitudes	La comunicación asertiva implica expresar con confianza lo que se cree, lo que se siente defendiendo derechos propios y respetando derechos de los otros (Hellriegel y colaboradores, 1999).	Pensamientos
Sentimientos		

La comunicación interpersonal pone en juego el modelo creencias-pensamientos-sentimientos-actitudes entre las personas que interactúan.

En la facilitación de procesos sociales nos interesa una comunicación asertiva pero ello no obvia enfrentar situaciones de comunicación no asertiva o agresiva. En la comunicación no asertiva, nuestro rol está dirigido a favorecer la autenticidad de la expresión de un participante, y en la comunicación agresiva, nuestro rol es hacer notar que con este patrón de comunicación no vamos a favorecer los acuerdos dentro de un clima de confianza y respeto.

2.7.3. La comunicación interpersonal

El cuadro 21 presenta la definición de la comunicación interpersonal.

Cuadro 21: La comunicación interpersonal

Creencias		
Hechos Actitudes	La comunicación interpersonal refiere a la transmisión y recepción de creencias, pensamientos, sentimientos, hechos y actitudes, por medio de uno o más medios de información que producen alguna respuesta (Hellriegel y colaboradores, 1999).	Pensamientos
Sentimientos		

Los patrones de comunicación interpersonal definen redes de tipo lateral, vertical o externas, de acuerdo a si se realizan con personas del mismo nivel administrativo, de distinto nivel administrativo o con personas externas a la organización, tal como se muestra en el cuadro 22. Aunque cada vez más las organizaciones se han ido aplanando, todavía subsisten esquemas en los que hay que guardar ciertas formalidades. En muchas organizaciones es posible encontrar que las personas se llaman por sus nombres, independientemente de su nivel jerárquico, y en otras organizaciones se usan las palabras como “jefe”, “doctor” (a), “señor” (a). Aunque el uso directo de nombres podría sugerir mayor confianza entre los miembros de la organización, esta regla no siempre se cumple.

Cuadro 22: Comunicación interpersonal y tipos de redes

Definición de Comunicación interpersonal	Tipos de redes
Patrón de flujos de comunicación que se establece a lo largo del tiempo entre la gente	Laterales
	Verticales
	Externas

Hellriegel y colaboradores, 1999

En un enfoque sistémico, dentro de una organización se pueden identificar opciones de redes de comunicación. Estas redes de comunicación dan cuenta del tipo de liderazgo de una organización. Hay que tener presente que estos tipos de redes pueden darse de manera simultánea o pueden variar según las circunstancias. No siempre estas redes son de carácter formal y responden a factores técnicos o políticos. El cuadro 23 presenta las opciones de redes de comunicación.

Cuadro 23: Opciones de redes de comunicación

Opciones de Redes de comunicación	Red estrella
	Red Y
	Red de cadena
	Red de círculo
	Red de todos los canales

Hellriegel y colaboradores, 1999

La calidad de un proceso comunicativo radica en significados compartidos. Puesto que los significados están en función de las creencias, pensamientos y actitudes de las personas, no siempre encontramos sintonía en los significados. Este tema es crucial en la facilitación de procesos sociales, en tanto no nos podríamos poner de acuerdo sobre aspectos que tienen diferente significado para cada una de las personas. De ahí que uno de los primeros esfuerzos tiene que estar dirigido a encontrar un código común de comunicación, es decir, significados compartidos hasta donde sea posible.

Los factores clave para asegurar una comunicación efectiva en el grupo son: compromiso, liderazgo, identidad personal y normas de grupo. A su vez, existen cuatro claves para asegurar la comprensión: sencillez, consistencia, repetición y demostración (Baldoni, 2003).

Cuadro 24: Condiciones para una buena comunicación

Apertura	Confiabilidad	Claridad
■ Actuar y comunicar con candidez ■ Revelar limitaciones propias al proporcionar información ■ Hacer de la transparencia un principio rector ■ Evitar secretos y doble juegos ■ Adquirir el compromiso de escuchar antes de hablar ■ Evitar devaluar legítimas aspiraciones y preocupaciones ■ Rechazar el desvirtuar información	■ Demostrar competencia ■ Buscar objetividad ■ Actuar con equidad ■ Mantener la consistencia ■ Conquistar la buena voluntad	■ Más que una buena selección de palabras ■ Más que un agregado a la toma de decisiones ■ Más que un puñado de técnicas ■ Más que el reconocimiento de la simplificación, ■ incorporar lo complejo

Fuente: Cabrera, 2008

2.7.4. El significado

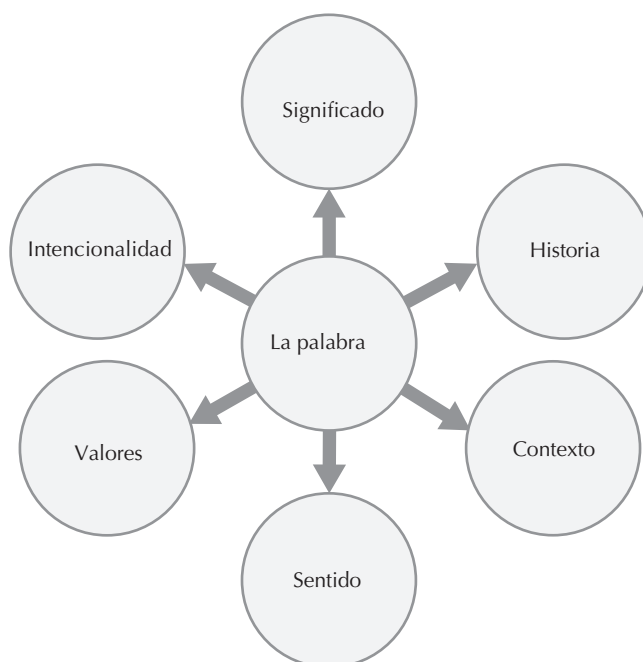
Según la enciclopedia Wikipedia, la **semiótica** se define como el estudio de los signos. Un signo es todo lo que se refiere a otra cosa (referente), es la materia prima del pensamiento, y por lo tanto, de la comunicación. Otro tema relacionado refiere a la **semántica**, que alude a los **significados** asignados a las palabras. El cuadro 25 presenta la definición del significado.

Cuadro 25: El significado

Creencias Valores		
Actitudes	El significado representa las creencias (valores, pensamientos, sentimientos y actitudes de una persona (Hellriegel y colaboradores, 1999))	Pensamientos
Sentimientos		

La figura 18 muestra las dimensiones de la palabra en el fenómeno comunicacional

Fig.18: Dimensiones de la palabra en el fenómeno comunicacional



Fuente. Fuks, 2009

Ocurre también que las categorías de afirmación, negación o pregunta, se pueden mezclar. Por ejemplo, es posible que hagamos una afirmación en tono de pregunta (“¿No fuiste a pescar hoy?”). En algunas ocasiones “no” significará “tal vez” y en otras ocasiones “puede ser” significará un “no” dilatorio. También es posible que usemos una palabra con un sentido contradictorio. Todo depende de cuál es nuestro interés de fondo en la interlocución. Es por eso que nosotros debemos estar conscientes de todas estas pautas mentales y actitudinales para poder mejorar la calidad de la participación. En otras ocasiones, preguntas complejas van a necesitar respuestas particulares a las variables que están en cuestión, sin embargo, una generalización excesiva, va a ocasionar que algunos aspectos del análisis se vean subestimados.

Como afirma Julio Díaz Palacios, toda comunicación depende tanto de las habilidades para comunicar, como de las habilidades para alcanzar credibilidad y confianza. Ahora bien, si la falta de confianza es un problema nacional, Herz y Díaz (2007) plantean promover una *contracultura de la confianza*.

Hellriegel y colaboradores (1999) han analizado por ejemplo las disposiciones para las comunicaciones interpersonales:

Cuadro 26: Disposiciones para las comunicaciones interpersonales

		(-) Receptividad a la retroalimentación (+)	
Disposición a la autor revelación	(-)	Baja sinceridad personal	Alta escucha
	(+)	Alta sinceridad personal	Alta sinceridad

Hellriegel y colaboradores, 1999

2.7.5. Obstáculos a la comunicación

Los obstáculos a la comunicación no solo provienen del lado de la semántica, sino también ingresan a tallar factores como la predisposición de los interlocutores a ser auténticos y veraces, además de factores externos como pueden ser las perturbaciones en el medio. El cuadro 27 presenta los obstáculos a la comunicación.

Cuadro 27: Obstáculos a la comunicación

Obstáculos	Descripción	
Ruido	Cualquier interferencia en el canal con el mensaje que se intenta comunicar	
Semántica	Significados asignados a las palabras	■ Directo
		■ Sugerencia
		■ Solicitud
		■ Información
		■ Pregunta
Lugares comunes	Los patrones de comunicación verbal y no verbal de una persona que se convierten en hábitos	
Mentira	Engaño	
Distorsión	Amplia gama de mensajes que el emisor usaría entre los extremos de mentir y ser por completo sincero	■ Zalamería
		■ Autoalabanza
		■ Guardar las apariencias

Fuente: Hellriegel y colaboradores, 1999

Sánchez (2005) identifica macro barreras y micro barreras a la comunicación. Pone en juego el grado de información y conocimientos que están de por medio, la estructura y la cultura organizacional, las percepciones, los ruidos y los lenguajes codificados de una organización o de los especialistas. El cuadro 28 muestra las barreras a la comunicación.

Cuadro 28: Barreras a la comunicación

Tipo de Barrera	Contenidos
Macro barreras	■ Escasez de información ■ Exceso de conocimiento sobre el tema ■ Diferencias culturales ■ Clima Organizacional ■ Número de vínculos
Micro barreras	■ Percepciones ■ Ruidos e interferencias ■ Jerga y terminología usada

Fuente: Sánchez, R. 2005.

En este mundo globalizado, la pluriculturalidad de nuestro país cobra especial importancia en el tratamiento de los obstáculos culturales de la comunicación. Esta es una condición

necesaria para poder avanzar en una propuesta de facilitación intercultural de procesos sociales. En algunos casos la gente se toma un tiempo para empezar a hablar del tema en cuestión, en otros casos la gente prefiere ir, como se dice, al grano. Pero esto no es solo cuestión de cómo se aborda una reunión, también tiene ver con símbolos, gestos, significados, conciencias, entre otros aspectos. Por ejemplo, encontramos una laxitud en los jueces al tratar los temas del contrabando o de la tala ilegal de madera, porque consideran que son delitos menores. En otros casos, los pobladores encuentran en actividades ilegales una forma “normal” de vivir, ya que dentro de sus comunidades, nadie se molesta en absoluto por una práctica ilegal. Por el contrario, aquí el legalista recibiría de inmediato una sanción social de rechazo.

De otro lado, hay que tener presente que la moderna sociedad informacional tiende a disolver los vínculos sociales, a empobrecer la experiencia humana de los intercambios, a la organización de las soledades, al aislamiento de los individualismos; tiende sobre todo al desencuentro con el “otro” y al progresivo desconocimiento propio (Sánchez-Parga, 2010). El reducido espacio para opinar en *Facebook* y *Twitter* obliga a reestructurar el discurso y los contenidos de los mensajes que puede llevar de un lado a la efectividad comunicativa, y del otro, a la banalización de la comunicación.

Obstáculos culturales de la comunicación:

El cuadro 29 presenta los obstáculos culturales de la comunicación.

Cuadro 29: Obstáculos culturales de la comunicación

Definición de Contexto cultural	Tipos de contexto cultural	Características
Condiciones que rodean e influyen sobre la vida de una persona, un grupo o una organización	Cultura de alto contexto	1. Establecimiento de confianza social antes de abordar conversaciones relacionados al trabajo
		2. Valor que se le asigna a la relaciones personales y la buena voluntad
		3. Importancia de las circunstancias del entorno durante una interacción
	Cultura de bajo contexto	1. Iniciar en forma directa e inmediata las tareas, asuntos o problemas por resolver
		2. El gran valor que se le asigna al conocimiento y el desempeño personal
		3. La importancia de interacciones claras, precisas y rápidas

Fuente: Hellriegel y colaboradores, 1999

Por todas estas razones, existe un reto permanente a los facilitadores de procesos sociales para que puedan atender los aspectos verbales y no verbales de la comunicación entre culturas.

2.7.6. La comunicación no verbal

La comunicación es un proceso profundamente humano, y aunque los animales también se comunican, su proceso de comunicación no tiene la riqueza de la comunicación humana. Como seres sociales creadores de cultura que somos, la comunicación es el medio que permite que podamos interactuar influyendo sobre los demás y siendo influidos por los demás. Por eso se dice que el individuo y sociedad son dos caras de la misma moneda, y lo que hace posible esta fusión es el fenómeno de la comunicación.

Ahora bien, la comunicación no solo se reduce a la palabra hablada como podríamos pensar superficialmente. La comunicación es mucho más compleja, pues nosotros también comunicamos con nuestros gestos, con nuestros silencios, con el tono y vibración de la voz, con la forma cómo pronunciamos la palabra que podría, eventualmente, tener connotaciones distintas al significado original. Nuestros silencios y nuestras ausencias también comunican.

“

Recuadro 12: La Programación Neurolingüística

Programación Neurolingüística (PNL) es el estudio de nuestros patrones mentales. Nos permite conocer los procesos mentales que usamos para codificar información, y por lo tanto nuestra forma de pensar y de actuar.

Programación Neurolingüística significa que nuestros pensamientos están conformados de palabras y de lenguaje (lingüística), este lenguaje califica lo que nos rodea con palabras, y estas viajan por las neuronas para crear un programa. Cuando repetimos ciertas palabras con frecuencia, este “mensaje” se va convirtiendo en un programa. Estos programas ya instalados producen emociones que dirigen nuestras conductas y nuestras reacciones.

Esto quiere decir que a lo largo de toda nuestra vida hemos instalado cientos de programas desde antes de nacer. Al principio de nuestra vida, los programas fueron instalados por nuestros padres, abuelos, familiares; más adelante por nuestros maestros, amigos y por los medios de comunicación. Estos programas los aceptamos sin darnos cuenta si nos favorecen o nos dañan. Simplemente allí están. También tenemos programas que nosotros mismos hemos instalado, y del mismo modo, algunos son buenos y otros no tanto.

Fuente: <http://www.estrategiaspnl.com/pnl.phtml>

”

Son especialmente significativos el lenguaje del cuerpo, el lenguaje de nuestros ojos y el lenguaje de nuestras manos. La expresión de nuestro rostro, la forma cómo estamos parados o sentados, la forma cómo nos vestimos, la forma cómo nos arreglamos también están mandando mensajes. Es importante saber captar los mensajes profundos que se encuentran en las miradas.

Existe una estrecha interrelación entre la mente, la palabra y el cuerpo. El lenguaje de nuestro cuerpo incide en la fisiología. Si nos ponemos en actitud derrotista, el cerebro interpreta “derrota”, por el contrario, si nuestro cuerpo denota firmeza y seguridad, nuestro cerebro interpreta “autoestima”. Por eso es tan importante la postura del cuerpo.

La gente necesita confiar en sus líderes, la gente tiene que saber que la confianza que deposita en sus líderes es digna. Las palabras cuyo significado literal no coinciden con el sentido emocional o espiritual dicen mucho de la autenticidad de una persona. La gente quiere creer en líderes auténticos, genuinos, que contagien una vibración positiva, una esperanza de un cambio renovador. No solo es cuestión de palabras de ánimo, es cuestión de un espíritu animoso, positivo, optimista, proactivo que contagia a la gente, que llega no solo a los oídos sino especialmente a la mente y los corazones.

Una palmadita en el hombro a veces dice más que diez palabras huecas. Una necesidad humana es el reconocimiento, por ello, la motivación es fundamental. Esta motivación puede ser verbal o no verbal (la palmadita por ejemplo), y por sí sola ya está diciendo mucho.

Si la comunicación es fundamental para la armonía y cohesión social, entonces tenemos que prestar atención a la forma cómo nos estamos comunicando. Como líderes no basta que tengamos un gran sueño, principios o valores, también tenemos que saber comunicar esa visión, esos principios o valores que serán los elementos clave para garantizar que todos y todas podamos poner lo mejor de nuestros esfuerzos en sacar adelante nuestros proyectos de vida.

El silencio puede ser también un medio de comunicación poderoso sin que nos estemos dando cuenta. El silencio puede estar diciendo a gritos lo que no queremos hacer explícito mediante la palabra hablada. Las dilaciones o demoras también están mandando poderosos mensajes, por lo que es importante que podamos administrar todos estos aspectos de la comunicación.

Toda organización en esencia se remite al fenómeno de la comunicación. Por tanto, como autoridades y dirigentes de las comunidades, tenemos que gestionar la comunicación. Los medios de comunicación verbal son buenos, pero no hay que descuidar los elementos de la comunicación no verbal. El cuadro 30 presenta las manifestaciones de lenguaje no verbal.

Cuadro 30: Manifestaciones de lenguaje no verbal

Acto	Lo que refleja
Acariciarse la quijada	Toma de decisiones
Entrelazar los dedos	Autoridad
Dar un tirón al oído	Inseguridad
Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
Frotarse las manos	Impaciencia
Apretarse la nariz	Evaluación negativa
Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás	Seguridad en sí mismo y superioridad
Inclinar la cabeza	Interés
Palma de la mano abierta	Sinceridad, franqueza e inocencia
Caminar erguido	Confianza y seguridad en sí mismo
Pararse con las manos en las caderas	Buena disposición para hacer algo
Jugar con el cabello	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad
Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
La cabeza descansando sobre las manos o mirar hacia el piso	Aburrimiento
Manos agarradas hacia la espalda	Furia, ira, frustración y aprensión
Cruzar las piernas, balanceando ligeramente el pie	Aburrimiento
Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud a la defensiva
Caminar con las manos en los bolsillos o con los hombros encorvados	Abatimiento
Manos en las mejillas	Evaluación
Frotarse un ojo	Dudas
Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo

Fuente: Avilés Aliaga, César. 2009.

EL CUERPO GRITA... LO QUE LA BOCA CALLA

Muchas veces...

El resfrío “chorrea” cuando el cuerpo no llora.

*El dolor de garganta “tapona” cuando no es posible
comunicar las aflicciones.*

El estómago arde cuando las rabias no consiguen salir.

La diabetes invade cuando la soledad duele.

El cuerpo engorda cuando la insatisfacción aprieta.

El dolor de cabeza deprime cuando las dudas aumentan.

Los ojos fallan cuando no quieres ver la realidad de tu vida.

El corazón afloja cuando el sentido de la vida parece terminar.

La alergia aparece cuando el perfeccionismo está intolerable.

Las uñas se quiebran cuando las defensas están amenazadas.

El pecho aprieta cuando el orgullo esclaviza.

La presión sube cuando el miedo aprisiona.

Las neurosis paralizan cuando el niño interior tiraniza.

*La fiebre calienta cuando las defensas explotan
las fronteras de la inmunidad.*

Las rodillas duelen cuando tu orgullo no se doblega.

El cáncer mata cuando no perdonas y/o te cansas de “vivir”.

Nelson Torres. Psiquiatra.
Universidad César Vallejo



El cuadro 31 muestra los retos de la comunicación no verbal entre culturas.

Cuadro 31: Retos de la comunicación no verbal entre culturas

Lenguaje corporal	■ Postura
	■ Ademanos
	■ Contacto visual
	■ Tono de la voz
	■ Volumen de la voz
	■ Velocidad del habla
Espacio personal	■ Cercanía física
	■ Distancia física
Etnocentrismo	

Fuente: Hellriegel y colaboradores, 1999

La Fundación Signo (2006) da cuenta de señales de los asistentes a una reunión y su significado que se muestran en el cuadro 32.

Cuadro 32: Señales de los asistentes en una reunión

Señales de los asistentes en una reunión	Favorable	Desfavorable
Interés	Animación Plantear cuestiones Tomar notas Contacto visual Ver el rotafolios	Aburrimiento Silencio Inacción Mirar al techo Ver el reloj
Comprensión	Afirmación, verbal, no verbal Comentarios positivos	Cara inexpresiva Rascarse la cabeza, pasar la mano por la cara
Acuerdo	Sonreír Calor Congruencia Contacto visual directo Gestos sueltos Proximidad física Aceptar con la cabeza	Seriedad "Cara de palo" Media sonrisa Rehuir la mirada Cruce de brazos Crear barreras Negar con la cabeza

Fuente: Fundación Signo, 2006

Según Hellriegel y colaboradores (1999), existe una relación entre señales verbales y no verbales:

- ▶ Repetición
- ▶ Contradicción
- ▶ Sustitución
- ▶ Complementación

Para ilustrar la contradicción les cuento por ejemplo que un amigo me preguntaba públicamente si quería ir a un paseo, pero al mismo tiempo con la mano me indicaba que no, dando él mismo la respuesta antes que pudiera responder.

“

Recuadro 13: Consejos para superar las barreras en la comunicación

Escuche todo lo que la otra persona le esté comunicando aunque le disguste.

No emita un juicio sobre el mensaje a partir de sus prejuicios o estado emocional.

Escuche todos los puntos de vista de quienes intervengan en una conversación o discusión.

Planifique la forma cómo va a comunicar algo.

No exprese una opinión si no está seguro de lo que está diciendo.

Verifique el efecto que su comunicación produce en el receptor.

Trate de ser lo más objetivo posible cuando exprese una opinión.

No exagere sus sentimientos para tratar de convencer a la otra persona.

Considere siempre los sentimientos ajenos.

No descalifique una opinión porque no es suya.

Fuente: Instituto Costarricense de Electricidad. ICE

”

Todo este complejo de elementos que ingresan en un proceso de comunicación, configuran lo que se denomina **metacomunicaciones**: son las figuraciones, inferencias e interpretaciones (ocultas) de las partes que conforman la base de los mensajes abiertos (Hellriegel y colaboradores, 1999). Estos elementos pueden darse tanto en los procesos orales como en los procesos escritos (como cuando se dan casos de metatextos). En el cuadro 33 se muestran algunos ejemplos de metacomunicaciones.

Cuadro 33: Metacomunicaciones

Lo que creo que usted piensa de lo que dije
Lo que creo que usted quiere decir en realidad
Lo que quiero decir en realidad, pero espero que usted no entienda su sentido
Lo que usted dice, pero lo que yo creo que significa en realidad
Lo que yo creo que usted intenta decirme, pero no me lo dice de manera directa debido a... (teme lastimar mis sentimientos, piensa que ser abierto por completo dañaría sus posibilidades de ascenso).

Hellriegel y colaboradores, 1999

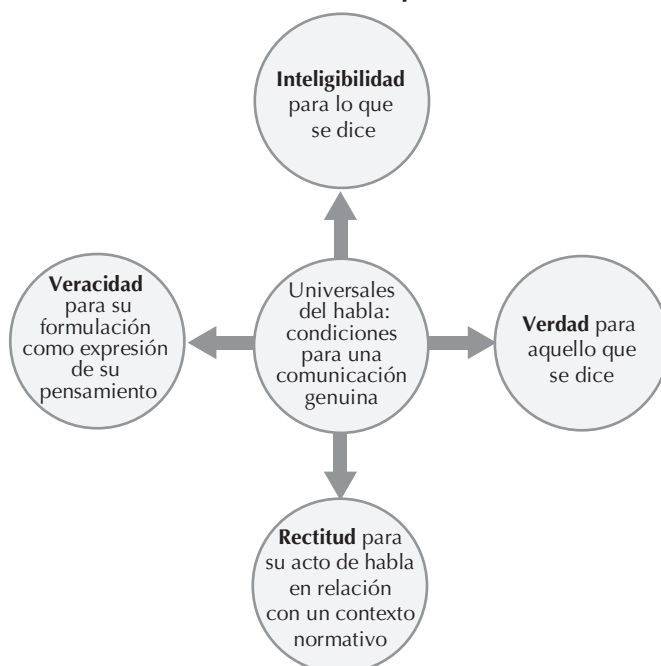
De todo lo discutido anteriormente podemos inferir las siguientes situaciones de los participantes de un grupo:

1. Los que dicen lo que piensan o sienten (los asertivos)
2. Los que no dicen lo que piensan o sienten (por temor, desgano o indiferencia)
3. Los que dicen cosas que el auditorio quiere escuchar (para no desentonar)
4. Los que dicen cosas que no son conformes a su pensamiento o sentimiento (por lealtad a la misión institucional o a la institución o al jefe)
5. Los que diciendo no dicen nada
6. Los que hablan con metáforas o con eufemismos
7. Los que están prestos a hacer denuncias
8. Los que denuncian sin apariencia de denuncia ("al que le caiga el guante que se lo chante")

2.8. El lenguaje como herramienta de comunicación

Para favorecer la comunicación es importante partir del supuesto que los interlocutores se ponen en disposición para decir la verdad. Esto es lo que Habermas (1987) denomina Universales del habla, es decir, las condiciones para una comunicación genuina, que se muestran en la figura 19.

Fig. 19: Universales del habla: condiciones para una comunicación genuina



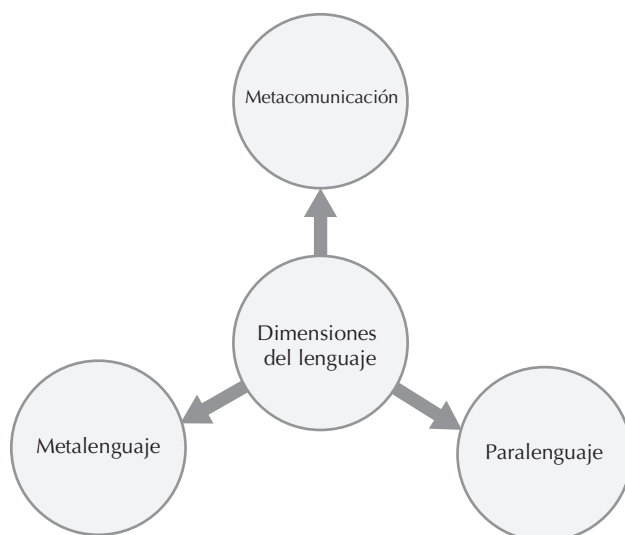
Fuente: Habermas, 1987

El lenguaje es uno de los aspectos fundamentales del comportamiento humano. En forma hablada, sirve como vehículo de comunicación principal en el comportamiento cotidiano con los demás (Martín, 2006). Hay una conexión entre nuestros estados de ánimo y nuestras posibilidades de acción. Al modificar nuestro horizonte de posibilidades a través de las conversaciones, modificamos nuestros estados de ánimo. Las conversaciones son pues, herramientas decisivas para diseñar estados de ánimo (CoSphere Consulting Group, 2006).

El lenguaje, como principal soporte de la comunicación, constituye nuestro recurso intelectual más valioso para transmitir ideas, conceptos y emociones, bien sea de modo directo o indirecto, intencional o equivocado (Grice, 1975).

El lenguaje es un fenómeno muy complejo que da cuenta de la coevolución biológica y cultural. El lenguaje da cuenta de la cultura, es decir, de la forma cómo se vive y se expresan las relaciones, con el mundo animado e inanimado. La figura 20 da cuenta de las dimensiones del lenguaje en la facilitación.

Fig. 20: Dimensiones del lenguaje en la facilitación



La Academia Real de la Lengua Española es una organización vigilante sobre el sentido que tiene cada palabra. Sin embargo, una palabra no es una entidad matemática que define límites absolutos en los significados. Así podemos encontrar una gradación de significados e incluso significados intercambiables según el tono con el que se lo diga. Por ejemplo, un colega ha diferenciado tres tipos de “no” por parte de su Jefe: un no absoluto, un no dilatorio y un no revisable. De este modo, podemos caer en cuenta que cuando tratamos de encontrar los sinónimos de una palabra, algunas se acercan más y otras menos al significado preciso que estamos buscando. Es así como se han generado los conceptos de denotación y connotación de las palabras que se muestran en el cuadro 34.

Cuadro 34: Diferencias entre denotación y connotación

	Significado	Ejemplo
Denotación.	Significado real de una palabra (literal)	Sol ➡ Astro.
Connotación.	Significado personal e individual de una palabra (figurado)	Sol ➡ Energía, inspiración,

De toda esta riqueza expresiva surgen las figuras retóricas. Las figuras retóricas son modos de expresión que, con fines expresivos, se apartan del significado habitual. Existen muchas figuras retóricas pero las más conocidas son:

Eufemismo: Forma de expresión amable para ocultar o disimular algo desagradable o tabú.

Juego de palabras: Utilizar un mismo significante con dos significados distintos.

Metáfora: En general, identificación de un término real con una imagen; el término real puede aparecer expresado o no. Las metáforas tienen una fuerza poderosa en la facilitación, pues resumen en pocas palabras una realidad específica que es fácilmente entendible y altamente motivadora.

Paradoja: Reunión de pensamientos aparentemente irreconciliables, pero de sentido coherente.

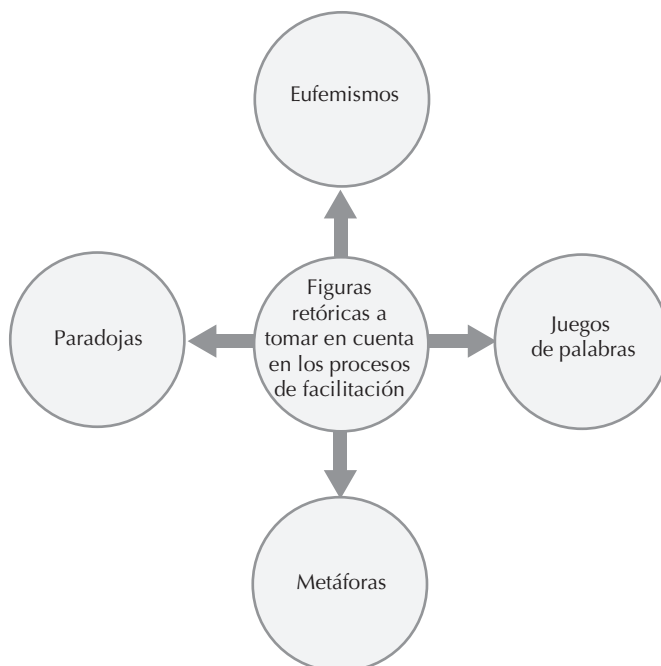
Las figuras retóricas pueden ser usadas deliberadamente o no. En esta misma línea, los dichos populares encierran mucha sabiduría condensada en una expresión. Sea cuando se los mencione completamente o de forma parcial.

- ▶ “Donde manda capitán no manda marinero”
- ▶ “Donde manda capitán...”

No se necesita ser literato o poeta para usar figuras retóricas, todos lo hacemos. Una manifestación curiosa y sabia de la expresividad del lenguaje se da en los refranes populares. Pero además, los medios de comunicación también usan sentidos desfigurados en los términos que utilizan, distorsionando así, el sentido de las palabras. Así por ejemplo se usa la palabra “bestial” para hacer referencia a la calidad de excelencia de una situación u objeto. El cuadro 35 muestra algunos de los eufemismos que se usan en el sistema vigente.

La figura 21 muestra algunas figuras retóricas a tomar en cuenta en los procesos de facilitación.

Fig.21: Algunas figuras retóricas que se deslizan en los procesos de facilitación



Cuadro 35: Eufemismos:

Denominación socialmente aceptada	Concepto encubierto
Economía de mercado	Capitalismo
Globalización	Imperialismo
Pragmatismo	Oportunismo
Realismo	Traición
Personas de escasos recursos	Pobres

Deserción escolar	Expulsión de los niños pobres por el sistema educativo
Flexibilización laboral	Derecho del patrón a despedir al obrero sin indemnización ni explicación
Proceso	Dictadura militar
Apremios legales, presiones físicas y psicológicas	Torturas
Cleptómanos	Ladrones procedentes de “buenas” familias
Enriquecimiento ilícito	Saqueo de fondos públicos por políticos corruptos
Accidentes	Crímenes que cometen los automovilistas
Comunicación	Monólogo del poder

Fuente: Galeano, E. 1998

Un pronunciamiento público de la Facultad de Ciencias Forestales de la UNALM da cuenta el uso antojadizo que se tiene del lenguaje para favorecer intereses económicos:

“Vemos con preocupación la distorsión conceptual que existe en relación a la aplicación de algunos términos como Recurso Forestal, Bosque (natural y plantaciones), Manejo Forestal, Reforestación, Valor Agregado, entre otros, lo que lleva a interpretaciones antojadizas, que atentan contra la conservación de los Recursos Forestales”

Trabajando con un grupo de jóvenes en la elaboración de su plan estratégico, llegamos a un punto en el cual se hablaba de crear programas, proyectos e iniciativas favorables a la juventud. Nosotros llamamos a eso incidencia política. No obstante, vimos que cundió el descontento, porque entre sus valores, ellos se declaraban políticamente neutrales y no querían saber “nada con política”. Nos quedó claro entonces, que la palabra “política” está muy devaluada por culpa de políticos irresponsables que la han convertido en sinónimo de interés personal e incluso de pillaje. Cuánto daño se puede cometer cuando se devalúa la palabra.

Adicionalmente al hecho de los significados, tenemos la situación del tono emocional con el que hacemos uso del lenguaje. Así Brenson-Lazan nos da cuenta del lenguaje empoderado y el lenguaje desempoderado. No es solo una cuestión de palabras, el hecho es que tienen implicancia en la forma cómo nos relacionamos y gestionamos el mundo.

“

Recuadro 14: El lenguaje empoderado, el lenguaje desempoderado

Lenguaje empoderado: cuando las palabras facilitan una apertura hacia nuevas opciones preceptuales y conductuales, para facilitar una sinergia co-evolutiva.

Lenguaje desempoderado: Lenguaje que da cuenta (consciente o inconscientemente) de la falta de alternativas y de poder. El lenguaje desempoderado es producto de una persona que se encuentra limitada, desactualizada o con pocos recursos ante determinada situación. Palabras que tienen el poder de mantenerse encerradas en unas cuantas percepciones limitadas y en unas opciones conductuales negativas. Palabras o conjuntos de palabras que impiden la comunicación dialógica y productiva, alimentando los malentendidos, las confusiones y los conflictos, sin que las personas involucradas lo sepan o lo quieran.

Fuente: Brenson-Lazan, G. *El Poder del Lenguaje y el Lenguaje del Poder*. Amauta Internacional.

”

La realidad del lenguaje es el encuentro conversacional. Uno deja la esfera del yo para ingresar en la del nosotros e instaurar un intercambio entre el yo y el tú (Gadamer, 1992). Dicho de otro modo, el lenguaje es manifestación de una dimensión esencial de lo humano: la dimensión de la alteridad. Somos con los otros. La condición de ser hombre es siempre la del ser-con-los otros” (Gatti, 1999).

Aquí es pertinente hablar de las falacias. De un lado se menciona que es una falsedad en un argumento que parece sólido (Vos Savant, 1998), de otro lado, se menciona que las falacias no son errores de razonamiento. Las falacias son conductas funcionales para afirmar creencias o necesidades. A través de las falacias, las personas evaden una realidad (que no pueden enfrentar) para buscar un nuevo equilibrio psicológico. Las falacias responden a cuatro elementos que las condicionan: i) la capacidad de razonamiento, ii) la capacidad de relacionarse emocionalmente, iii) la capacidad de elaborar frustraciones y iv) el estilo y el estereotipo estratégico desde el cual el individuo aborda la realidad (Belohlaveck, 2005).

Vos Savant (1998) nos ofrece un listado exhaustivo de los tipos de falacias más comunes:

- ▶ La falacia de la equivocación ocurre cuando se utiliza la misma palabra en distintos sentidos
- ▶ La falacia de la anfibia ocurre cuando la construcción de la oración produce un doble significado
- ▶ La falacia del acento ocurre cuando se transmite una falsa impresión utilizando las palabras erróneas
- ▶ La falacia de la figura del discurso ocurre cuando se supone que palabras semejantes en su forma tienen un significado similar
- ▶ La falacia de la composición ocurre cuando suponemos que lo que es cierto para una parte, lo es también para el total
- ▶ La falacia de la división ocurre cuando suponemos que lo que es correcto para una parte se puede aplicar al total
- ▶ La falacia de afirmar los resultados que surgen como consecuencia existe cuando se supone que el “antecedente” (el “si” que antecede) define el único modo en que puede ocurrir la consecuencia (el “por lo tanto” que lo sucede)
- ▶ La falacia de la conclusión inaplicable: Cuando se ataca al oponente en vez de atacar el argumento
- ▶ La falacia de la conclusión inaplicable: cuando se apela a una pasión popular
- ▶ La falacia de la conclusión inaplicable: cuando se invoca a la autoridad
- ▶ La falacia de la conclusión inaplicable: cuando se apela a la compasión
- ▶ La falacia de la conclusión inaplicable: cuando se apela a la fuerza
- ▶ La falacia de la conclusión inaplicable: cuando se ignora si una premisa es falsa, entonces debe ser cierta
- ▶ Falacia en la que se da por sentado lo que se debe probar
- ▶ La falacia del “círculo vicioso” (argumento circular)

- ▶ La falacia del accidente directo: la verdad de un principio abstracto se aplica en forma inadecuada a una circunstancia particular
- ▶ La falacia del accidente inverso (contrario al anterior)
- ▶ La falacia “debido a esto, por lo tanto, a causa de esto”: cuando un determinado suceso se toma como resultado de uno anterior, en vez de ser independiente y fortuito.
- ▶ Cuando el argumento declara que la suposición es falsa si es posible extraer una conclusión de ella.
- ▶ Cuando el argumento demanda una respuesta a la pregunta planteada de manera tal que cualquier respuesta directa soporta las implicaciones de la pregunta.
- ▶ Cuando la conclusión no se deriva del argumento.

En esta misma dirección, es importante hablar de los mitos, especialmente el mito político, que es usado para mantener un estatus ideológico. Estos mitos son “verdades” en las que se basa el poder político para mantener el orden vigente, pues tienen un objetivo manipulatorio aunque se presenten como verdades (Arnoletto, 2007).

De acuerdo con Herfried Münkler (citado por Zimmering, 1999), el mito político ocupa un lugar importante en la formación de orientación subjetiva hacia la política. Un mito político se crea a través de la influencia de narraciones e imágenes sobre acontecimientos, personas e ideas, que determinan el comportamiento y la orientación política como una fascinación sentimental. Se trata de narraciones e imágenes, consistentes en los orígenes, el sentido y la misión histórica de sociedades políticas. Como tal, el mito político conduce hacia la identificación sensual y legitimación del orden político constituido, y a la integración de la comunidad viviente que habita en ese orden.

“

Recuadro 15: El dilema entre los decires y los sentires

“El hombre es un ser que piensa, habla, siente y hace, pero en la vida no siempre dice lo que piensa o siente; tampoco hace lo que siente y piensa; ni siente lo que habla y hace. Establece distancia y abismo entre la teoría y la práctica, entre sentimiento y palabra; establece barrera entre lo dicho y lo pensado. Por ello, Mirabeau afirma que la palabra es el disfraz del pensamiento. Este distanciamiento entre palabra y pensamiento, es análogo al que se establece corporalmente con la ubicación del cerebro, boca, corazón y mano, como símbolos de esa tetralogía “pensante”, “hablante”, “sintiente” y “actuante”. ¡Qué difícil hablar y hacer lo que se siente y piensa! ¡Qué imposible hacer lo que se siente; hacer y sentir lo que se habla; hacer, sentir y hablar lo que se piensa!”

“El hombre no habla lo que piensa por temor al engranaje socio-político, que lo trituraría, si es que aquello que piensa tuviera correspondencia con lo que dice y hace. No hace lo que dice o piensa por cálculo crematístico o conveniencia, de este modo, se ve envuelto en una situación alienada o de “conciencia falsa” racionalizada”

Fuente: Manrique, 2004.

”



De la experiencia

LA CULTURA DEL LENGUAJE DIPLOMÁTICO EN EL PERÚ

Somos el país del lenguaje diplomático. Muy pocas son las personas que se atreven a llamar las cosas por su nombre (al pan, pan al vino, vino). A veces como una forma de tratar de no herir susceptibilidades, a veces como una forma de sumisión hacia la autoridad o al de jerarquía superior. Esta situación, al igual que la danza o el matrimonio, es cuestión de dos.

El hecho de que hablemos de manera diplomática, pone de relieve las grandes brechas económicas y políticas que diferencian a las personas en ciudadanos y ciudadanos de segunda clase, en excluidos e incluidos, en patrones y subordinados, en capitalinos y provincianos, en políticos y electores, e incluso, en intelectuales y manuales. Los grupos de poder se cuidan de que nadie ingrese al clan fácilmente, y si logran ingresar por cuestiones políticas o económicas, el advenedizo es advertido de que su situación siempre estará en un segundo orden.

En este contexto poco democrático, tampoco se ha construido una cultura del diálogo y el respeto a las diferencias. Es así cómo hablar “diplomáticamente” es un recurso adaptativo para sobrevivir en medio de una sociedad poco tolerante.

Producto de esta realidad no es raro que todo el mundo use el lenguaje diplomático como una forma de sobrevivir en medio de la turbulencia. El jefe puede despedirte si eres discrepante o el padre autoritario puede tomar represalias con la familia. Cada uno manejando sus cuotas de poder con la finalidad de hacer prevalecer sus particulares formas de ver o sentir el mundo. De ahí que la comunicación asertiva sea una frase desconocida para la mayoría de los peruanos, que no decimos siempre lo que creemos, lo que pensamos o sentimos.

El lenguaje diplomático no solo sería producto de una cultura poco participativa, sino estaría revelando carencias afectivas profundas, donde no se han desarrollado las suficientes condiciones de confianza para decir lo que pensamos. Es una forma de pedir permiso o de relativizar el lenguaje para evitar insospechadas reacciones. Pero también hay quienes revierten esta situación usándolo a su favor, es el famoso personaje “ayayero” que usa el halago para subir o para mantener una posición privilegiada. “Felpudinis” y “Piquichones” son las versiones modernas de los cortesanos que pululan en los ámbitos políticos, y hasta reciben el honroso cargo – honrosos para ellos – de escuderos. Pero la política no es algo que se da solo en las dependencias públicas, sino que también invade todos los ámbitos y espacios donde está de por medio el juego del poder. Vale aclarar que el tema de poder no necesariamente tenemos que verlo como algo negativo, el problema está cuando se hace uso de este poder en sentido negativo.

La comunicación asertiva no es una frase que simplemente describe una condición de lenguaje más directo sobre nuestras creencias, valores, pensamientos, sentimientos y emociones. Comunicación asertiva es una condición para el diálogo de calidad, para fortalecer una cultura democrática y participativa. Comunicación asertiva permite la búsqueda de nuevos caminos sin traumas, complejos o ataduras. Comunicación asertiva es dar paso a la creatividad.

Cuando hacemos alusión a la facilitación asertiva estamos diciendo que no es solo cuestión de facilitar un diálogo de las primeras impresiones, sino que buscamos que las personas sepan explorar hasta las pautas mentales y actitudinales que están detrás de sus palabras. Facilitación asertiva es dar pie al cuestionamiento sin que nadie se moleste. Es facilitar la búsqueda de posiciones más consistentes y sensatas. Lo asertivo no quiere decir falta de respeto.

2.8.1. Principios básicos de la ontología del lenguaje:



“Los límites de mi lenguaje significan los límites de mi mundo”

Ludwing Wittgenstein

De acuerdo con Echeverría, R. (1994), los postulados básicos de la ontología del lenguaje son:

- ▶ Los seres humanos somos seres lingüísticos.
- ▶ El lenguaje es generativo.
- ▶ Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Cuando hablamos modelamos el futuro, nuestra identidad y la del mundo que vivimos a través del lenguaje.

Seguramente usted ha escuchado ese refrán popular “Dime con quién andas y te diré quién eres”. Ese refrán, que refleja la sabiduría popular, también es aplicable a una diversidad de situaciones. Por ejemplo, podríamos decir: “Dime cómo son tus chistes y te diré quién eres”. En nuestro caso particular, podríamos decir también: “Dime qué hablas y cómo hablas y te diré quién eres”.

En efecto, la cultura produce el lenguaje y el lenguaje configura una cultura, esto es, en otras palabras somos lo que hablamos. Si por ejemplo nuestro lenguaje está cargado de palabras negativas o pesimistas, nuestro carácter será también negativo y pesimista. Por el contrario, si nuestras palabras son en su mayoría alegres, optimistas, esperanzadoras, también nuestro carácter será positivo, entusiasta, optimista.

Esto podría parecer muy obvio, pero no siempre nos hemos detenido a reflexionar sobre el impacto de las palabras que usamos, su efecto entre los que nos rodean, y el efecto de las palabras que se usan en el medio en nuestro carácter.

Eso quiere decir que si nuestro lenguaje es negativo, arrastramos esa negatividad a toda la familia. Lo mismo es válido si estamos hablando de una comunidad negativa. Arrastramos a una negatividad prejuiciosa que no nos deja avanzar en el desarrollo comunal.

Si estamos en una comunidad donde predomina la queja, el lamento, el victimismo, entonces ése será el carácter predominante de la comunidad. Por el contrario si estamos en una comunidad donde todos y todas usan palabras de aliento, de esperanza, de lucha, de constancia, de perseverancia y de alegría, entonces esa comunidad crea una mejor predisposición para que todos y todas puedan trabajar con entusiasmo por el desarrollo comunal.

También es importante darnos cuenta si nuestro lenguaje nos ayuda a demostrar que nosotros tenemos el control. Lo contrario es usar un lenguaje que te paraliza, te debilita, te anula o deja el control a terceras personas. No es lo mismo decir por ejemplo “yo tomo masato” (yo tengo el control), que decir: “ellos me hacen tomar masato” (otros tienen el control, yo me dejo llevar).

Todos estos aspectos de la comunicación y el lenguaje son importantes a tomar en cuenta en la gestión de la comunidad, pues no solo se refieren a obras materiales o a gestiones de ayuda externa. En nuestro medio también tenemos que cuidar que haya una atmósfera positiva para que todos tengamos el suficiente entusiasmo y ganas de hacer las cosas.

A los padres de familia se les pide revisar su lenguaje, no vaya a ser que estén dejando en herencia niños frustrados o pesimistas. Eso no ayuda a superarse. Lo mismo le decimos a las autoridades, cuidemos nuestro lenguaje, no vaya a ser que estemos generando solo actitudes de revancha, de odio. La conclusión es que las emociones son contagiosas, y si queremos un desarrollo comunal, generemos las condiciones materiales y subjetivas (psicológicas) para que nosotros seamos los artífices de nuestro propio desarrollo.



Recuadro 16: Sabiduría condensada en el refranero popular

Es increíble caer en cuenta respecto a la inmensa sabiduría que encierran los dichos populares. No solo como expresiones aisladas, sino como conjunto de expresiones que forman un sistema coherente de pensamiento. En esta ocasión vamos a revisar algunas de ellas, que eventualmente podríamos emplear en la facilitación. Una de las competencias que debe saber utilizar el facilitador, alude a la capacidad de contar cuentos, chistes o de citar pertinentemente un refrán popular.

Un refrán es sabiduría condensada, una conclusión producto de la experiencia de muchas personas, en algún momento fue motivo de reflexión y posteriormente alguien lo expresó para la posteridad, pues guardan sorprendente vigencia.

Pero también es posible encontrar personas con una facilidad increíble de formular expresiones que encierran sabias enseñanzas. Por ejemplo, un participante de un taller dijo que “así como Jesucristo nos enseñó con parábolas nuestro facilitador nos enseña con dinámicas”. También nos dijo “el que tiene boca se equivoca” dando cuenta de la condición humana de poder errar en la búsqueda de nuevos caminos.

“Dime con quién andas y te diré quién eres”

Las personas somos lo que creemos, pensamos, sentimos, hacemos o decimos. Nosotros mismos nos moldeamos en el medio cultural en el que nos desenvolvemos. Influyamos en el medio cultural y a la vez somos influidos. “Dime con quién andas y te diré quién eres” no solo tiene la capacidad de describir cómo somos y cómo pensamos en función a la gente con la que nos rodeamos o preferimos estar, también tiene un equivalente con “dime de qué te alimentas y te diré quién eres”, “déjame ver tu computadora y te diré quién eres”, “dime qué lees y te diré quién eres” o “dime qué canciones cantas y te diré quién eres”. Somos lo que deseamos ser en función de lo que hacemos.

Conocí un ingeniero que tenía baja autoestima, él se rodeaba de trabajadores lentos como una forma de salvaguardar su principio de autoridad de baja escala. “Dime con quién trabajas y te diré quién eres”. “Dime dónde trabajas y te diré quién eres”.

Fui invitado por un colega a un lonchecito vespertino. Una vez terminado el lonchecito, me levanté y llevé los menajes al lavadero y me puse a lavar. La hijita de mi colega me había estado mirando sorprendida y sin poder contener su impresión me dice “solo las mujercitas lavan los platos”.

“En boca cerrada no entran moscas”

Alude a la prudencia del silencio, no es una alegoría al silencio, sino a la capacidad de guardar silencio justo en el momento apropiado. El silencio también es otra forma de comunicar, así que el silencio no solo puede significar discreción, respeto, sino también sabiduría. En otras ocasiones puede aludir al mutismo sin compromiso, al silencio cómplice. La riqueza de los refranes se grafica en esta expresión ambivalente.

“Agua que no has de beber déjala correr”

*Es una recomendación para que no te metas en lo que no te incumbe. También es una forma de decir que “como no puedo alcanzar determinada meta, lo mejor es cambiar el objetivo. Así como la famosa frase “**las uvas están verdes**”, que invita a pensar sobre el realismo con el que tienen que asumirse los objetivos.*

“A Dios rogando y con el mazo dando”

“Ayúdame que yo te ayudaré”

No por tanto rogar mis deseos, éstos se tienen que hacer realidad; no solo tengo que esperar que sucedan las cosas sino hacerlas suceder. Una férrea voluntad debe estar acompañada de la acción estratégica.

***“No de tanto madrugar amanece más temprano”
“Una golondrina no hace el verano”***

Estas expresiones son otras formas de explicar que no bastan los deseos para que se hagan realidad nuestros sueños y aspiraciones. Invita a no entusiasmarse en demasía frente a los primeros logros. No quiere decir que no se valore las aspiraciones o visiones, sino que se las tome con mucho realismo para no pecar por sobrestimación o exageración.

***“Quién mucho abarca poco aprieta”
“Más vale pájaro en mano que cientos volando”***

Nos hace recordar que debemos tener muy claros nuestros objetivos y no dispersarnos tanto, ya que terminaremos agotados y sin haber conseguido nuestros objetivos.

“Si quieres azul celeste que te cueste”

Este refrán es complementario a los anteriores. Las cosas hermosas que uno consigue en la vida no son producto de la suerte o de los milagros. Las cosas se consiguen con uno por ciento de inspiración y 99 % de transpiración, como afirmaba un genial inventor.

2.8.2. El valor de la imagen

El cerebro humano intercepta una imagen de un modo infinitamente más rápido que el modo en que descifra las palabras. Una imagen visual tarda un cuarto de segundo en adentrarse a nuestras percepciones conscientes (Merman, 2003). Una buena fotografía, un símbolo o una caricatura irreverente, tienen un efecto impactante en la remoción de las conciencias y las actitudes. De ahí la importancia de trabajar con imágenes en la facilitación, no solo en términos de ambientación del local de reuniones, sino también en las presentaciones de los materiales de difusión o de campañas.

Hay que tener presente, sin embargo, en el otro extremo, que el hombre moderno cada vez ve más y mira menos; la magnitud de sus posibilidades de visión se reducen, y tienden a anestesiar su mirada y su imaginación: “demasiada imagen mata la imagen” (Debray, 1994).

2.8.3. El valor de la visualización

La elaboración de una Teoría de Cambio se inicia, no a partir de la identificación de un problema a ser resuelto, sino desde la visualización creativa y positiva que hacemos de una situación que se quiere alcanzar en un tiempo posterior al actual. Utilizamos esta visualización de futuro, como horizonte y motivación de nuestra acción presente. Esto es, el cambio deseado, representa un conjunto de condiciones, relaciones y resultados que queremos que ocurran en los años venideros, a partir de nuestra acción en el entorno presente y futuro. Considera dimensiones temporales, relacionales, estructurales, geográficas, sociales, culturales, económicas, políticas, institucionales, etc. El énfasis en una dimensión u otra, dependerá de la naturaleza del cambio que se desea o necesita. Esto también está condicionado por la identidad, posicionamiento, estructura cognitiva e intereses de aquellos que formulan dicho cambio (PNUD/HIVOS, 2010).

Facilitar herramientas visuales

Los facilitadores pueden ayudar a los participantes a usar herramientas visuales haciendo lo siguiente:

- ▶ Dar instrucciones claras sobre lo que quiere que haga la gente. Si es necesario proporcione un ejemplo.
- ▶ Recordar a los participantes que la calidad del dibujo no es importante. Lo que el dibujo comunica es lo que más interesa.
- ▶ Hacer que las actividades no resulten intimidantes, por ejemplo animando a las personas a que trabajen de la forma que prefieran. Puede ser dibujando en papel o haciendo cosas de cartulina, o recortando ilustraciones de revistas.
- ▶ Hacer que las actividades resulten divertidas. Por ejemplo, animar a los participantes a dibujar a gran escala.
- ▶ Considerar el uso de imágenes tridimensionales u objetos de la vida diaria como sillas, frutas o piedras, para representar distintas cosas.

Fuente: Alianza Internacional contra el VIH/SIDA. 2002. Una Guía para Facilitadores de Talleres Participativos con ONGs/OBCs que Trabajan en VIH/SIDA. Reino Unido, 20 p.



Recuadro 17: El valor de la visualización positiva

Cuando llegamos a trabajar a la Comunidad de Quirishari en Puerto Bermúdez, recibimos el encargo de construir un vivero. Aprovechamos la oportunidad para que sea una experiencia vivencial de aprendizaje, una escuela práctica de silvicultura. Para motivar a los trabajadores Asháninkas del vivero, yo mismo acompañaba en los trabajos y compartía el trabajo físico en similares condiciones que todos. Además les dijimos que no estábamos cargando tierra o trasladando palos, sino que estábamos reponiendo nuestros bosques, bosques que significan la vida misma de los Asháninkas. Esto fue una gran motivación porque no se trataba de trabajos aislados o intrascendentes, sino que teníamos un gran objetivo, una gran motivación por reponer nuestros bosques.

2.8.4. El metalenguaje

Así como existe la metacomunicación, también existe el meta-lenguaje. Un Meta-Lenguaje, como su nombre lo supone, es un lenguaje describiendo otro lenguaje (Osmosis Latina, 2007). En palabras simples y por extensión al campo lingüístico, podemos decir que es el lenguaje con significados más allá de los significados formales. Por ejemplo, no siempre las preguntas, afirmaciones o negaciones son tales en el discurso, es posible que se puedan mezclar categorías, por ejemplo, afirmar haciendo preguntas.

2.8.5. Las narrativas

Es importante reconocer las narraciones que tiene la gente respecto a un tema determinado. Estas narrativas dan cuenta de los paradigmas y las actitudes de la gente. Las narrativas pueden constituir factores que favorezcan o dificulten el logro de los acuerdos sociales en tanto configuran modelos de pensamiento y de acción.

Un tema derivado de las narrativas refiere a las etiquetas que los actores aplican a los otros. Estos estereotipos pueden llegar a ser muy reduccionistas, al punto de no explicar la totalidad del comportamiento de los actores.



De la experiencia

LA LÓGICA Y EL LENGUAJE DEL PODER

El ejercicio del poder está estrechamente ligado a la lógica y el lenguaje. El análisis de la realidad política da cuenta de las siguientes relaciones:

- ▶ *A mayor poder, mayor libertad para construir su propia lógica.*
- ▶ *A mayor poder, mayor potestad para construir sus propios significados del lenguaje.*
- ▶ *A mayor poder mayor libertad para construir un lenguaje que se acomode a su propia lógica.*

En el mundo de la política, como en cualquier mundo, la lógica debería ser única, pero encontramos que la lógica también es dúctil a la luz de la posición social, los intereses coyunturales y futuros, y al cálculo de riesgos. Entonces, como por arte de magia, las palabras

empiezan a cobrar nuevos significados, las frases y las oraciones son obligadas a ponerse al servicio de esta nueva lógica. Entonces las falacias son convocadas, vestidas de fiesta, y su perfecto maquillaje las hace aparecer bellas, seductoras, tanto así que hasta sus mismos convocantes terminan por creer sus discursos, y ponen sus emociones al servicio de su impecable lógica.

Este tipo de arrebatos lógicos despiertan múltiples reacciones: en algunos casos genera indignación, en otros casos provoca rabia e impotencia, cuando no vergüenza, por tamaña osadía. Cuando la fuerza de la razón termina aplastando esta deleznable lógica, siempre habrá un buen argumento: “no es lo que quería decir”, “me han interpretado mal”, “pienso en el interés nacional”. Cuando la evidencia de la incongruencia es tan consistente, entonces se apelará a castigar al mensajero, desacreditarlo (“¿Quién te conoce a ti?”), o se tratará de censurar a los medios de comunicación. Aunque la lógica nos dice que lo que se habría que atacar es la raíz del problema, y no a los que se atrevieron a poner en evidencia tal dislate.

El poder tiene la extraña capacidad de auto perpetuarse. En tal sentido, se rodea de personas que dan fe de la absoluta coherencia de sus razonamientos y discursos. Escuchan lo que quieren escuchar, miran lo que quieren mirar. Cualquiera que guarde una dosis de sensatez, y la suficiente valentía para aclarar la inconsistencia de determinado razonamiento lógico desde donde se ejerce el poder, entonces será castigado y cuando no expulsado del paraíso. Otros dirán que el pueblo no los entiende, y que algún día la historia reivindicará la justicia de sus nobles ideales de progreso.

Pero el poder es efímero y cualquier día se da cuenta que ya está fuera del Olimpo. Aquí apreciamos dos actitudes. O empieza a revisar la lógica de sus propias argumentaciones en un espíritu autocrítico, o insiste tercamente en afirmar que tenía la razón, y que de llegar al poder en una nueva oportunidad, hará valer los principios de su infalible lógica.

Pero el poder no es un ejercicio exclusivo del iluminado. El poder es consustancial a los seguidores. Y los seguidores también tienen sus propios razonamientos lógicos (“roba pero hace obras”, “en su época yo me beneficié”, “nadie antes había llegado hasta aquí”, “nadie antes puso una escuela”, “él es bueno pero se rodeó de malos asesores”). Resulta entonces, que la lógica del poder también se alimenta de la lógica pragmática del simpatizante o seguidor. Aunque dolorosa, la expresión popular “cada pueblo tiene el gobernante que se merece” nos debe llamar poderosamente la atención, pues, pese a su pesimismo, nos invita a reflexionar sobre un ideal de democracia comprometida y cotidiana, y no solo una democracia de urnas o de intereses particulares.

En este contexto el poder orientado a la gobernabilidad democrática busca un Estado eficiente y una participación activa de la sociedad civil. Gobernabilidad en el que el poder no se usa para imponer visiones y discursos, sino para definir arreglos sociales que permitan procesar los diversos argumentos, además de tomar decisiones sensatas a favor del bienestar colectivo y la salud de los ecosistemas. Gobernabilidad orientada a resolver, mediante el diálogo generativo y transformacional, todas las diferencias que se puedan generar, además de lograr legitimidad a través de la lógica rigurosa del lenguaje.

La lógica está cansada de ser usada artificialmente para fines políticos, las palabras se sonrojan porque son obligadas a decir lo que no quieren. El poder exige coherencia y quiere vivir a plenitud de la mano con la lógica y la palabra.

De nosotros depende que el poder sea usado en beneficio del cosmos, de todos los seres vivos y de toda manifestación material y energética.

2.8.6. El paralenguaje

De acuerdo con Birdwhistall (1952), el paralenguaje es el conjunto de características de las cualidades no verbales de la voz, tales como las vocalizaciones; ciertos sonidos no lingüísticos como la risa, el bostezo, el llanto, el gruñido; ciertas distorsiones e imperfecciones del habla, como

pausas repentinas y repeticiones, además de silencios momentáneos que utilizamos consciente o inconscientemente para apoyar o contradecir los signos verbales. Dentro de estos signos están la **kinésia** (capacidad de efectuar comunicación mediante gestos u otros movimientos corporales; incluyendo la expresión facial, el movimiento ocular y la postura entre otros), y la **proxémica** (forma en que las personas utilizan el espacio (personal y/o social) para comunicarse), etc. Esta temática es motivo de estudio de la antropología de la gestualidad.

Por ejemplo, en una conversación con un líder indígena, su interlocutor le reclamó por qué estaba gritando. A lo que el líder indígena contestó: “Hablo fuerte porque he desarrollado mi capacidad oratoria en los espacios abiertos de las comunidades” (aunque puedo aprovechar esta situación para intimidar sutilmente).



Recuadro 18: ¿Ha mejorado su vestimenta?

Al año de iniciado el proyecto, nos habían pedido hacer una evaluación de un proyecto agroforestal de tres años de duración. Decidimos emplear una cartilla de evaluación participativa de proyectos, la cual había sido elaborada en Centroamérica. La cartilla estaba en formato de cómic con preguntas de evaluación simplemente para contestar sí o no. Una de las preguntas decía: ¿Ha mejorado su vestimenta?

Grande fue nuestra sorpresa cuando encontramos que el 98 % había contestado que sí. No era posible porque los cafetales no empiezan a rendir sus frutos sino al tercer año. Averiguando, pudimos encontrar que para fiestas patrias, la institución había regalado una camiseta a todos los campesinos del proyecto que habían participado en el desfile. Bajo esa perspectiva, claro que había mejorado la vestimenta “por obra del proyecto”.

2.8.7. El discurso

Como ya queda claro hasta este momento, en la facilitación no solo nos interesa la superficialidad del lenguaje, pues necesitamos entender el contexto y las motivaciones profundas que están detrás de lo que estamos oyendo físicamente. El análisis del discurso es una poderosa herramienta para llegar a entender los significados profundos de lo que se expresa oralmente.

El cuadro 36 desarrolla el significado del discurso.

Cuadro 36: El discurso

Creencias Valores		
Discurso Actitudes	Lenguaje o sistema de representaciones, social e históricamente producido, que pone en circulación un conjunto de significados coherentes acerca de un tópico relevante, actúa como un elemento de cohesión social y un instrumento para garantizar la hegemonía del llamado “consenso” Fuente: Rodríguez, R. y Ma. Martínez 1999	Pensamientos
Sentimientos		

El discurso es producto de manifestaciones internas como de influencias externas. A nivel interno es la expresión del sistema creencias-pensamientos-sentimientos-discurso.

Es por eso la necesidad de diferenciar posiciones, intereses y necesidades. Lo que se dice es lo superficial, lo que se ve (“o se escucha”).

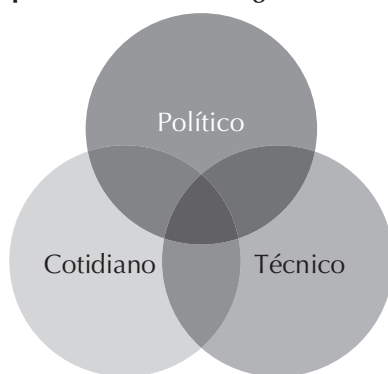
El Análisis del discurso incorpora el análisis del contexto de producción-recepción del texto, además de considerar la dimensión social del texto. Se reconoce el discurso como un proceso (Antaki y colaboradores, 2003).

De acuerdo con Robert Dooley, el discurso tiene varias clases de organización, tales como las que se muestran a continuación.

- ▶ Géneros (tipos de texto)
- ▶ Manera de producción (estilo y registro)
- ▶ Medio de producción
- ▶ Unidades de discurso y discontinuidad
- ▶ Clases de información
- ▶ Organización conceptual y temática
- ▶ Estructura de información
- ▶ Patrones de referencia

Los discursos, aún dentro de un mismo actor social, no son uniformes sino que varían según su orientación. Así pueden ser de corte político, técnico o cotidiano, o bien puede darse una mezcla de posiciones. Por ello, no siempre hay coincidencia entre lo que dice una dirigencia de corte más político, de lo que dice la gente de base que vive su propia cotidianeidad. La figura 22 muestra estas orientaciones.

Fig. 22: Los diferentes planos del discurso según orientación principal del actor



2.9. Gestión del Ser



“La riqueza de nuestros paisajes interiores será una instancia preliminar a una buena gestión del entorno”
Pierre Dansereau

El ser humano es el punto de referencia a partir del cual intentamos comprender los múltiples fenómenos psíquicos: las aspiraciones que lo animan, los sentimientos que lo bloquean, la inteligencia que lo transforma; en fin, la dinámica social y los niveles de conciencia que lo animan (Montero, 2005).

Para poder gestionar procesos sociales, primero hay que empezar gestionándonos nosotros mismos. Éste es el punto de partida. Consideramos que la gestión de la persona o la gestión del ser, implican tomar en cuenta todas las dimensiones del ser humano, como lo señala acertadamente S. Covey (2005). El cuadro 37 muestra los elementos constituyentes de la gestión del ser.

Cuadro 37: Gestión del Ser

Persona completa	Tipos de Inteligencia	Atributos	Voz
Cuerpo	Inteligencia física	Disciplina	Necesidad ("Ver" cómo satisfacer necesidades)
Mente	Inteligencia mental	Visión	Talento (Concentración disciplinada)
Corazón	Inteligencia emocional	Pasión	Pasión (Hacer con ardor)
Espíritu	Inteligencia espiritual	Conciencia	Conciencia (Hacer lo correcto)

Fuente: Covey. 2005. *El Octavo Hábito*

Es interesante reconocer que desde diferentes perspectivas se alude a la necesidad del mejor conocimiento interno y al autocontrol. Stephen Covey (1997) en su obra "Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva", habla ya de la necesidad de la victoria privada antes de la victoria pública, el mismo autor en el "Octavo Hábito" (2005), habla de encontrar primero tu propia voz antes de ayudar a que otros también la encuentren, Louise Hay (1999) en su obra "El Poder está dentro de Ti", habla de la importancia de reconciliarse con tu niño o niña interior. Se ha hablado también de autogestión y de la autofacilitación, conceptos que van en la misma dirección. El cuadro 38 nos recuerda los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Cuadro 38: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

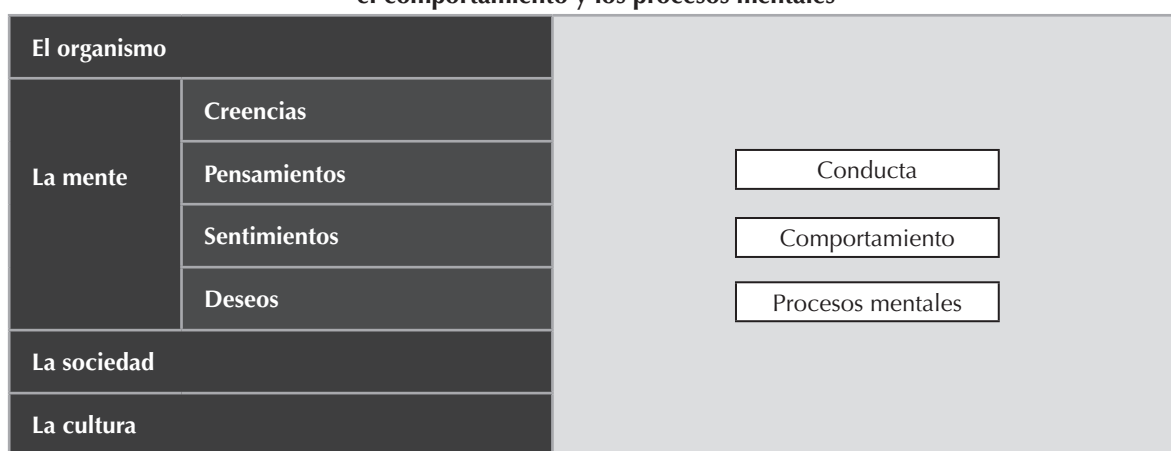
Victoria privada			Victoria pública			
Ser proactivo	Comenzar con un fin en la mente	Poner primero lo primero	Pensar ganar ganar	Buscar primero entender luego ser entendido	Sinergizar	Afilan la sierra
Hacerse responsable de tu propia vida	Definir tu misión y tus metas en la vida	Marcar apropiadamente y hacer primero las cosas más importantes	Tener una actitud de que "todos puedan ganar"	Escuchar sinceramente a los demás	Trabajar en conjunto para lograr más	Renovarte con regularidad: cuerpo mente corazón alma
Dependencia		Independencia	Interdependencia			

Fuente: Covey. 1997. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*

Es sorprendente conocer que el coaching interno tiene la misma preocupación, el autoconocimiento como condición para mejorar todo tu potencial y desenvolvimiento personal.

El comportamiento de una persona recibe una alta influencia de su propio organismo, mente, sociedad y cultura. Sin embargo, debemos tener presente que influencia no quiere decir determinación. El ser humano, a diferencia de otras criaturas, tiene la capacidad de elegir. Finalmente, lo que es o define a una persona, es la manifestación de su capacidad de elección. Nuestra libertad es ontológica porque nuestro modo de ser constituye la posibilidad de crearnos a nosotros mismos y de transformar el mundo (María de la Luz Sandoval López). El cuadro 39 muestra un modelo biopsicosocial de influencias sobre la conducta, el comportamiento y los procesos mentales.

Cuadro 39: Modelo biopsicosocial de influencias sobre la conducta, el comportamiento y los procesos mentales



Fuente: Cash, Adam. 2003. *Psicología*. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Esto es fácilmente olvidado porque mayormente se privilegia la dimensión mental o racional y nos olvidamos que una persona además de mente, es cuerpo, corazón y espíritu. No basta el conocimiento profundo de una temática si es que no va asociada a la pasión y a la conciencia, o lo que es lo mismo decir; hacer las cosas con profunda entrega y entusiasmo, orientándonos siempre a un sentido superior. Incluso hasta los contenidos pueden ser enriquecidos, recreados o eliminados, si es que están perfectamente alineados a la claridad de un propósito movilizador.

Si uno sabe gestionar su propia vida entonces tiene autoridad moral para gestionar grupos. La incoherencia tarde o temprano nos pasa la factura en términos de interferencias al desarrollo laboral, profesional o incluso a la salud.

Una visión ontológica de la facilitación:

Una visión ontológica de la facilitación implica reconocer que estamos trabajando con personas, tanto de manera individual como colectiva, que están conformadas por cuerpo, mente, corazón y espíritu. Nuestra sociedad occidental, ha privilegiado fundamentalmente la dimensión racional, sacrificando las otras dimensiones, contrario a lo que ha sucedido en otras culturas del mundo. Este fundamentalismo lógico nos ha hecho perder la plenitud del ser humano, como si la gran consigna fuera salvar el cerebro, aún con deterioro del cuerpo o del espíritu. Los facilitadores y facilitadoras también nos hemos dejado arrastrar por esa perspectiva.

Es por eso que la aparición de la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner redimensiona el entendimiento de la persona humana en toda su plenitud. Facilitadores

que trabajan desde la perspectiva de la bioenergía, biodanza, solo por citar dos entradas a la facilitación, permanentemente nos están comunicando la necesidad de recuperar la integralidad de la persona humana. En sentido estricto, no solo aprendemos con la mente sino con todo el cuerpo. A la figura de la facilitación como un concierto musical, habría que añadirle la figura de una danza de ballet, porque implica fusionar la música, el cuerpo y los sentidos, en una unidad de incomparable belleza.

En la práctica de la facilitación hemos comprendido que cuerpo-mente-lenguaje-verbo-gesto-fisiología-acción, forman un todo indisoluble. La facilitación no es solo gestión de la palabra, sino de la comunicación total, de la energía total. Nuestro cuerpo permanentemente está comunicando. La conciencia de esta situación favorecerá la fluidez de la comunicación, y por el contrario, la incoherencia entre el cuerpo, la palabra y el gesto, provocará desconcierto.

Las emociones son contagiosas por lo que existe una responsabilidad en la generación de climas de proactividad, fluidez, confianza y esperanza. No es responsable promover una facilitación que exacerbe los odios, rencores y distancias. Tampoco se trata de la conciliación sumisa o cómplice, de lo que se trata es de canalizar las emociones en sentido positivo.

La práctica de la facilitación nos ha enseñado que en la medida en que seamos capaces de favorecer un clima de empatía y de conexión genuina hacia la humanidad, nos sentiremos parte de una unidad profunda y cósmica. Los biólogos y los neurocientíficos cognitivos están descubriendo neuronas espejo, llamadas “neuronas de la empatía”, que permiten a los seres humanos sentir y experimentar situaciones ajenas como si fueran propias. Parece que somos los animales más sociales, y que buscamos interactuar íntima y amigablemente con nuestros congéneres (Rifkin, 2010). Esto es de suma importancia para la facilitación, porque por más difícil que sea un proceso, siempre existe la posibilidad de favorecer la empatía para alcanzar un acuerdo social positivo.

Más allá de una facilitación audiovisual

Frecuentemente hemos entendido la facilitación como el arte de la gestión de los medios audiovisuales, pero la facilitación es mucho más que eso, es la gestión total de los sentidos. Aprendemos no solo con la mente sino con todo el cuerpo, por lo tanto, todo el cuerpo y sus sentidos tienen que estar involucrados. Aunque no se trata de los sentidos por separado, sino de la conjunción de los sentidos. El cuadro 40 nos señala algunas de estas manifestaciones.

Cuadro 40: Elementos de la facilitación sensorial

Sentido	Expresiones
Oído	Palabras, narraciones, leyendas, música y canciones
Vista	Letreros, dibujos, diagramas, gráficos, teatro, mimo, danzas
Olfato	Aromas, fragancias
Tacto	Tocar, abrazar
Gusto	Sabores

De ahí que en la facilitación tenga plena cabida la risoterapia, la abrazoterapia, la aromaterapia, la musicoterapia, la danza, los bailes, los saltos. Diríase entonces que existe la necesidad de sensualizar la facilitación acartonada. No obstante, hay que estar claros sobre la pertinencia de cada herramienta, de acuerdo al tipo de proceso o reunión de facilitación.

2.9.1. La Cadena Creencias-Pensamientos-Sentimientos-Actitudes



“...quien teme decir lo que piensa acaba por no pensar en lo que no puede decir”
Giovanni Sartori

Ventrella (2004) nos explica que el ciclo Creencias-Pensamientos-Sentimientos-Actitudes puede funcionar en sentido de las manecillas del reloj o en sentido contrario, empezando desde cualquier dimensión. Por ejemplo, nuestras acciones pueden finalmente construir la forma cómo pensamos y modelar nuestras creencias. Implica además reconocer que, sea cual sea la entrada, finalmente repercute en la forma cómo nos comportamos o cómo vemos el mundo.

Fig. 23: El ciclo creencias-pensamientos-sentimientos y actitudes



Fuente: Ventrella, 2001

Podemos encontrar el origen de una conducta en el cerebro, en el sistema nervioso, en la mente, en el inconsciente, en los deseos, o en los temores (Aguilar, 2006).

En concordancia con Aguilar (2006), nuestras conductas las aprendemos por tres mecanismos: i) Por asociación, ii) Por las consecuencias, iii) Por observación. Según Luis Hevia (s.f) los componentes de la Conducta son:

- ▶ Percepción
- ▶ Actitud
- ▶ Aprendizaje
- ▶ Personalidad
- ▶ Características Biográficas
- ▶ Sistema Personal
- ▶ Habilidades
- ▶ Pericias
- ▶ Experiencia

2.9.2. La gestión de paradigmas en la facilitación de procesos sociales

Los paradigmas refieren al conjunto de conceptos que conforman la estructura mental a través de la cual los seres humanos perciben tanto al mundo exterior y sus sensaciones, como sus experiencias personales (Lefcovich, 2005). Los paradigmas representan la forma cómo concebimos las cosas, e influyen en la forma cómo pensamos, sentimos y actuamos. Los contenidos y enfoques de nuestros discursos son en el fondo manifestación de nuestros paradigmas o conjunto de nuestras creencias y valores profundos.

La configuración de nuestros paradigmas obedece tanto a nuestras propias experiencias personales como a la influencia de la cultura en la cual nos inscribimos. Los paradigmas constituyen una suerte de modelación interna que hacemos de la realidad para simplificar el

proceso de toma de decisiones. Como no es posible ni deseable estar empezando nuevamente frente a cada situación que surge, construimos modelos mentales que nos servirán como guía para la actuación. Quiere decir entonces, que por economía mental construimos modelos básicos de pensamiento que nos permiten interactuar en el mundo.

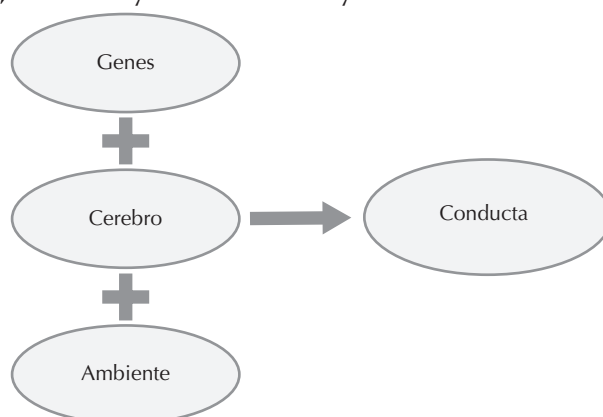
Esta suerte de modelos mentales no necesariamente son inmutables ni están acabados. Nuevos elementos que aparecen en el entorno van ajustando el modelo básico. Ahora bien, el grado de plasticidad para ajustar los modelos no es fijo para todas las personas. Algunos tienen más flexibilidad que otros. El grado de plasticidad para ajustar los modelos depende del nivel de apertura mental que tiene cada persona. Una persona que es dogmática en sus ideas, tiene muchas mayores dificultades para incorporar los nuevos elementos que aparecen y que contradicen sus creencias básicas.

Los paradigmas se construyen a través de la confluencia de la experiencia personal, la cultura, la educación y los procesos de socialización. De acuerdo a esta situación, podemos reconocer tres fuentes básicas: i) producto del raciocinio o de construcción lógica, ii) producto de ideas fijas preconcebidas que son determinadas por la educación y los otros procesos de socialización en el marco de una cultura determinada y iii) producto de emociones. Queda claro entonces que los paradigmas siguen siendo procesos fundamentalmente mentales, y que en el fondo, resumen la estructura biopsicosocial de las personas.

Manejar paradigmas implica ser capaz de identificar los modelos mentales con los cuales te acercas a una situación determinada y la capacidad de ponerlos en consistencia para ver el grado de coherencia y consistencia que tienen respecto a una situación dada. Manejar paradigmas implica una alta capacidad analítica y de auto observación. A la vez, demanda una actitud de humildad para reconocer con objetividad el grado de pertinencia de tu patrón mental con la realidad. Implica apertura, que quiere decir no atarse a las ideas preconcebidas y tener la predisposición de escuchar; mirar cosas que no necesariamente coinciden con mi manera de ver las cosas.

Actitudes o discursos como “es mi manera de pensar”, “así soy yo, nadie me va cambiar”, obviamente no ayudan a identificar los paradigmas con los cuáles uno está interactuando frente a determinada situación. Tampoco ayudan las expresiones como “así lo dice o lo hace o todo el mundo”, “así lo dice el experto”, “así lo dice el libro”, pues son trampas en las cuales tenemos que evitar caer. Como podemos apreciar, manejar los paradigmas implica la capacidad de salir de tu zona de comodidad. La figura 24 grafica el hecho de que los genes, el cerebro y el ambiente influyen sobre la conducta sin anular la voluntad.

Fig. 24: Los genes, el cerebro y el ambiente influyen sobre la conducta sin anular la voluntad



Fuente: Gonzalo, 2007.

Nos aferramos a nuestras ideas porque es el equilibrio psicológico que nos hemos construido y porque nos resulta difícil mover el edificio mental con el que actuamos. A veces mover un solo ladrillo de esta estructura genera pavor porque “nos mueve el piso”.

Fundamentalismo y dogmatismo son dos tipos de pensamiento que se explican por la raigambre que tienen a creencias que no necesariamente pasan por una prueba de contraste con la realidad actual. “Más vale lo viejo conocido que lo nuevo por conocer” implica resistencia a explorar nuevas opciones o explicaciones. Salir de tu zona de comodidad implica aceptar que hay nuevos mundos por explorar, nuevos sentidos, significados, y que en el fondo constituyen la posibilidad de encontrar explicaciones más enriquecedoras. El respeto a principios y valores cuando están orientados a la dignidad de las personas, a la comunión espiritual con la sociedad y el cosmos constituyen valiosos referentes de actuación para la sostenibilidad. El problema está cuando confundimos principios y valores con suposiciones y dejamos que éstas dominen nuestro universo mental y actitudinal.

“Cuando ya tenía respuestas a la vida, me cambiaron las preguntas” vigente expresión de mayo del 68 da cuenta de la necesidad de tener la respuesta correcta para la pregunta correcta. Solo que a veces esperamos la respuesta correcta teniendo la pregunta incorrecta. Todo porque no hemos sabido identificar los paradigmas. De ahí que la gestión de paradigmas sea una cuestión de sostenibilidad y de paz social.

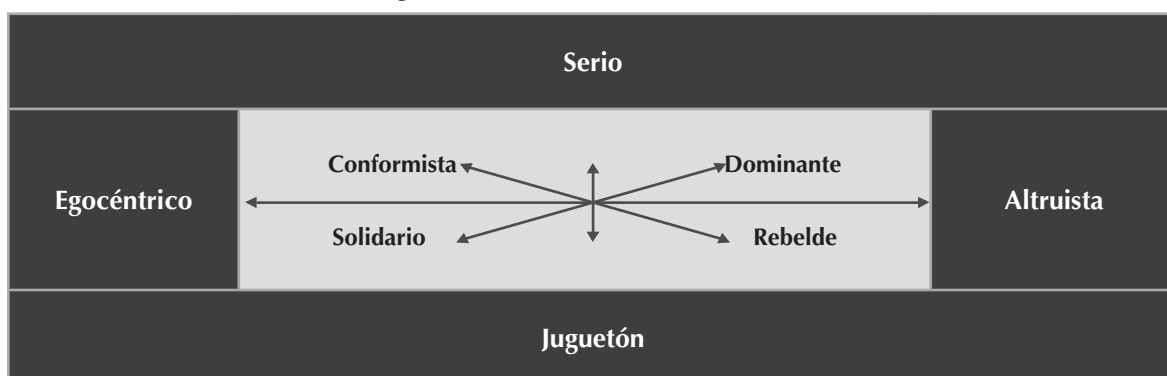
2.9.3. Naturaleza humana

No existe un total acuerdo respecto a la naturaleza humana. Existen explicaciones que tratan de destacar algunas de sus características más importantes tales como su condición de sapiencia, constructor de herramientas, económico, político, lúdico, etc. Sin embargo, ningún calificativo logra dar cuenta la complejidad humana que no puede encerrarse en una sola identidad pues el hombre se desenvuelve a través de múltiples identidades. Algunas de estas denominaciones son:

- ▶ Homo economicus
- ▶ Homo sapiens
- ▶ Homo consumens
- ▶ Homo symbolicus
- ▶ Homo esperans
- ▶ Homo sociabilis
- ▶ Homo faber
- ▶ Homo videns
- ▶ Homo moralis
- ▶ Hombre como actividad libre y conciente
- ▶ Homo negans
- ▶ Hombre como ser capaz de optar por el amor
- ▶ Homo ludens

Es importante conocer la teoría de la reversión que menciona que parte de la naturaleza humana es ser complejos e inconstantes. Somos personas diferentes en distintos momentos, incluso en las mismas circunstancias (Kourdi, 2008). La figura 25 muestra los pares de estados de motivación de las personas.

Fig.25: Pares de estados de motivación.



Fuente: Kourdi, J. 2008.

La inconsistencia del ser humano también se traslada a los procesos sociales en los que podemos apreciar cambios de actores o cambios de agendas que repercuten en su fluidez.

2.9.4. Gestión de la inteligencia emocional

Desde el punto de vista de la antropología de las emociones Josep Fericgla (2010) asevera que: *“Las emociones son la matriz sobre la que se mueve la vida social, son tipos básicos de conductas relacionales sobre las que se da la comunicación necesaria para crear los diversos mundos culturales”*.

Competencias personales

 *“El que conoce mucho de otros puede enseñar,
pero el que se entiende a sí mismo es más inteligente.
El que controla a otros puede ser poderoso,
pero el que se ha dominado a sí mismo es aún más poderoso.”*

Lao Tsé, Tao Te King

Existen múltiples competencias que fortalecer, todas ellas referidas al conocimiento de sí mismo y a las capacidades de autocontrol y autorregulación. Por ejemplo, perder el control en una reunión dice mucho de nosotros pero en sentido negativo. Por tanto no podemos perder el control de nuestras emociones. El cuadro 41 muestra las diversas competencias personales que debemos cultivar.

Cuadro 41: Competencias personales

Conciencia de uno mismo	Autorregulación	Motivación
Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos, e intuiciones	Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos	Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos
- Conciencia de nuestros propios estados internos - Valoración adecuada de uno mismo - Confianza en uno mismo	- Autocontrol - Confiabilidad - Integridad - Adaptabilidad - Innovación	- Motivación de logro - Compromiso - Iniciativa - Optimismo

Fuente: Goleman. 2000. *La práctica de la inteligencia emocional*.

Competencias sociales

El cuadro 42 nos muestra las competencias sociales.

Cuadro 42: Competencia social

Empatía	Habilidades sociales
Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas	Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás
- Comprensión de los demás - Orientación hacia el servicio - Aprovechamiento de la diversidad - Conciencia política	- Influencia - Comunicación - Liderazgo - Catalización del cambio - Resolución de conflictos - Colaboración y cooperación - Habilidades de equipo

Fuente: Goleman. 2000. *La práctica de la inteligencia emocional*.

2.9.5. Inteligencia social

Para este acápite seguiremos a Goleman (2006) quien ha tratado profundamente el tema.

La inteligencia social es la capacidad de actuar sabiamente en las relaciones humanas.

El cerebro social consiste en el conjunto de los mecanismos neuronales que orquestan nuestras interacciones, la suma de los pensamientos y sentimientos que tenemos acerca de las personas con las que nos relacionamos.

Afirma el autor que las emociones son contagiosas, sean las positivas o sean las negativas. Esto tiene aplicación fundamental en la facilitación. Si queremos generar un ambiente positivo entonces nuestros gestos, nuestro lenguaje, nuestras vibraciones tienen que reflejar positivismo.

Del autor también aprendimos que la visualización es una técnica que tiene su sustento en el hecho de que el cerebro reacciona del mismo modo ante un escenario real que uno imaginario, lo que imaginamos tiene consecuencias biológicas. Con ello se demuestra que lo somático y lo mental están perfectamente integrados. La teoría del cerebro social por su parte explica por qué las personas tenemos la capacidad de conectarnos.

La antropología de la gestualidad se sustenta en el hecho que nuestro sistema nervioso transmite todos los estados de ánimo a la musculatura facial, evidenciando de inmediato nuestros sentimientos.

Los ingredientes que influyen para que se genere “química” entre las personas son: la atención compartida, la sensación de bienestar mutua y la coordinación no verbal que se ven favorecidas sinérgicamente cuando concurren juntas.

El cuadro 43 muestra las relaciones entre desarrollo personal y desarrollo social.

Cuadro 43: Relaciones entre desarrollo personal y desarrollo social:

Desarrollo personal	Desarrollo comunal	Desarrollo local
Individuo	Grupo, organización	Consortio, espacios de concertación
	Asociatividad – Conflictos	
Competencias personales	Competencias sociales	
Competencias intrapersonales	Competencias interpersonales	
Relaciones consigo mismo	Relaciones con los demás	Relaciones con el mundo
¿Quién soy? ¿Qué quiero? ¿Qué valoro de mí? ¿Qué debo mejorar para alcanzar mis objetivos? ¿Cómo me motivo? ¿Qué me desanima?	¿Quiénes somos? ¿Qué queremos? ¿Qué valoramos de nosotros? ¿Qué debemos mejorar para alcanzar nuestros objetivos? ¿Cómo nos motivamos? ¿Qué nos desanima?	
¿Qué tanto me conozco?	¿Qué tanto nos conocemos?	
Autoestima personal	Autoestima colectiva	
Identidad personal	Identidad colectiva	
Interculturalidad		

El cuadro 44 muestra las competencias para vincular el desarrollo personal con el desarrollo social.

Cuadro 44: Competencias para vincular el desarrollo personal con el desarrollo social

Desarrollo personal	Desarrollo comunal	Desarrollo local
Autogestión	Gestión	
Autofacilitación	Facilitación de procesos sociales	
Comunicación como un proceso de diálogo consigo mismo	Comunicación como proceso social	
Asertividad: preocupación por las metas de mi mismo	Colaboración: preocupación por las metas de los demás	
Aprendizaje de uno mismo	Aprendizaje como proceso social	
- Competencias interpretativas - Competencias argumentativas - Competencias propositivas		

Según la organización argentina Inteligencia Emocional (2012) las líneas directrices del aprendizaje de las competencias emocionales son:

- 1.- Evaluación individual:** Es preciso determinar los puntos fuertes y débiles del individuo para identificar aquellos que debe mejorar.
- 2.- Motivación:** Las personas aprenden en la medida en que se encuentran motivadas. Clarificar las ventajas que conlleva la formación suele ser una manera efectiva de motivar.
- 3.- Fomentar el cambio autogestionado:** Es mucho más eficaz que las personas elijan los objetivos que deben desarrollar y forjen sus propios planes para alcanzarlos.
- 4.- Centrarse en objetivos claros y manejables:** Explicar claramente los detalles concretos de la competencia requerida y elaborar un plan sensato para desarrollarla.
- 5.- Prevenir las recaídas:** Los hábitos cambian lentamente y los tropiezos y recaídas no suponen necesariamente el fracaso. (Los nuevos caminos neuronales para establecer hábitos positivos hacia el equilibrio emocional se consolidan con la constancia y no tienen un progreso lineal).
- 6.- Alentar la práctica:** El cambio duradero requiere una práctica sostenida tanto dentro como fuera del entorno específico.
- 7.- Evaluación:** Establecer fórmulas para evaluar el progreso personal y determinar las diferencias entre el antes y el después del proceso formativo.

2.9.6. El fortalecimiento de capacidades

Peter Morgan (1997) ha definido el desarrollo de capacidades como el proceso mediante el cual las personas, grupos y organizaciones mejoran sus habilidades para llevar a cabo sus funciones y para alcanzar los resultados deseados a través del tiempo. Esta definición destaca dos puntos importantes: que el desarrollo de capacidades es en gran parte un proceso de crecimiento y desarrollo interno, y que los esfuerzos para desarrollar las capacidades deben estar orientados hacia los resultados.

Los esfuerzos de desarrollo de capacidades por lo general incluyen uno o más de los enfoques siguientes:

- ▶ Difusión de información.
- ▶ Capacitación.
- ▶ Facilitación y tutoría.
- ▶ Trabajo en redes.
- ▶ Retroalimentación para promover el aprendizaje basado en la experiencia (Horton, 2004).

El fortalecimiento de capacidades está más acorde con el enfoque de la persona como unidad biopsicosocial.

Fortalecimiento de capacidades:

Fortalecimiento de capacidades = saber saber (conocer) + saber hacer + saber ser + saber convivir + saber emprender

Note que en las diferentes definiciones hay coincidencias y traslapes por lo que genera algunas confusiones. En todo caso es importante adoptar un esquema que ayude a la operatividad del Plan de capacitación. Una fórmula integradora podría ser:

Fortalecimiento de capacidades = [saber saber (conocer) + saber hacer + saber ser + saber convivir + saber emprender] x Esfuerzo x tiempo

El cuadro 45 presenta los componentes de las capacidades.

Cuadro 45: Los componentes de las capacidades

Componente de capacidades	Contenidos básicos
Saber saber	Refiere fundamentalmente al desarrollo de la capacidad de aprender con todo el ser (cuerpo-mente-corazón-espíritu). Considera el aprendizaje con el cerebro total (hemisferio derecho y hemisferio izquierdo) poniendo de manifiesto las inteligencias múltiples que caracterizan a todo ser humano. Considera el aprendizaje formal, informal, no formal.
Saber hacer	Refiere a las habilidades, destrezas, aptitudes para desarrollar procedimientos, pasos; manejo de técnicas; operación de maquinarias y equipos; aplicación de la teoría o la experiencia para resolver casos específicos siguiendo secuencias lógicas.
Saber ser	Implica desplegar todas las capacidades biológicas y psicosociales de la persona humana para favorecer a plenitud su potencial y sus expresiones de autoafirmación. Comprende factores como identidad, autoestima, autocontrol, asertividad, entre otros. Es lo que se conoce también como competencias interpersonales.
Saber convivir	Refiere el desarrollo de las competencias intrapersonales o la capacidad de desarrollar relaciones armoniosas y fructíferas con otras personas o grupos humanos. Tiene que ver con la capacidad de establecer alianzas. Ello implica también la capacidad de establecer diálogos, acuerdos, consensos y capacidad de negociación.
Saber emprender	Refiere a la capacidad de tomar iniciativa para realizar negocios en base a una buena lectura de las oportunidades existentes. Hace mención a la capacidad de fijarse objetivos y movilizar recursos, convocar potencial humano y desarrollar estrategias para el logro de los objetivos planteados. Hace referencia además a la capacidad de salirse de la zona de comodidad y de ser proactivos, creativos e innovadores.



Aclarando Conceptos

I. Desarrollo de capacidades

Complejo proceso de generación de condiciones para asumir responsabilidades en la gestión del desarrollo con un enfoque integral (basado en derechos, eficiente, articular y democrático). Comprende: capacitación y formación en todas sus variantes, información y comunicación, asesoría y asistencia técnica, acompañamiento permanente (Herz, 2008).

II. El talento:

En el sentido más general, el talento es la suma de las habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencias, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse (Michaels y colaboradores, 2003). Quiere decir entonces que la temática de capacitación no se reduce a los conocimientos.

Según Goleman (2000): *“La comprensión intelectual constituye un proceso umbral; necesario, tal vez, para el aprendizaje, pero insuficiente para propiciar un cambio verdadero. El cambio profundo requiere la reestructuración de nuestros hábitos intelectuales, emocionales y de conducta más arraigados”*

Talento individual = Capacidades (“Puedo”) + Compromiso (“Quiero”) + Acción (“Actúo”)

Otra forma de expresarlo refiere a la definición de Buckingham y Clifton (2001) que define los talentos como patrones de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repiten en forma natural y que se pueden aplicar productivamente.

Talento individual = Conocimientos + competencias

El talento puede expresarse como (Jericó, 2001):

Generalmente se menciona que el talento refiere a un don natural con el que se nace. Alles (2008) no está de acuerdo con esta propuesta pues sugiere que el talento sí puede ser desarrollado. El desarrollo de talento, no debe ser algo que se debe impartir, sino más bien como algo que se debe asumir, que exista el compromiso, la predisposición, el comportamiento real del desarrollo de talento, desde el propio jefe hasta el último trabajador o trabajadora, solo así se puede conseguir y transmitir este comportamiento-actitud.

III. Funciones:

Refiere a los grandes grupos de actividades con los que se organiza una empresa, con el objeto de concretar un propósito clave.

IV. Competencias:

Se refiere a las *“características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”* (Alles, 2008). Otra forma de definir la competencia es: *“un rasgo personal o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz, o por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral (Goleman, 2000).”*

V. Gestión del talento humano:

En sentido estricto la gestión del talento humano abarca desde el proceso de selección del personal hasta el proceso de desarrollo y retención de los empleados talentosos. Es lo que tradicionalmente se llamaba –o aún se llama- administración de recursos humanos, pero los humanos no somos un recurso que se usa y se descarta por lo que nos sumamos a los que prefieren hablar de talento humano.

VI. Capital humano:

Una expresión de talento humano refiere al capital humano. Siguiendo a Davenport (2006), tenemos la siguiente formulación matemática

$$\text{Capital humano} = (\text{Capacidad} + \text{Comportamiento}) \times \text{Esfuerzo} \times \text{tiempo}$$

Donde:

Capacidad es la pericia en una serie de actividades o formas de trabajo. Consta de tres subcomponentes:

- ▶ **Conocimiento:** Contexto intelectual dentro del cual actúa una persona.
- ▶ **Habilidad:** Familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea.
- ▶ **Talento:** Facultad innata para realizar una tarea específica.

Comportamiento: Medios observables de actuar que contribuyen a la realización de la tarea.

Esfuerzo: Aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto.

Tiempo: Elemento cronológico de la inversión de capital humano.

Como podemos apreciar, el modelo el capital humano depende en gran medida de la propia persona pero que requiere de un entorno favorable para generar condiciones que permitan el despliegue de sus potencialidades, facultades y capacidades. Es por ello la necesidad de hablar de cultura organizacional.

VII. Fortaleza:

Desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad (Buckingham y Clifton, 2001). Según los autores la fortaleza se puede graficar con la siguiente fórmula:

$$\text{Fortaleza} = \text{Talentos} + \text{conocimientos} + \text{destrezas}$$

Note que en esta fórmula fortaleza tiene el mismo significado de capacidad en la fórmula de capital humano. Entonces la fórmula de capital humano también podemos expresarlo de la siguiente manera:

$$\text{Capital humano} = (\text{Fortaleza} + \text{Comportamiento}) \times \text{Esfuerzo} \times \text{tiempo}$$

VIII. Aprendizaje:

Significa cambio en el comportamiento de las personas mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas (Chiavenato, 2002).

IX. Entrenamiento:

Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con la finalidad que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos (Certo, 1994). Se orienta al presente.

X. Desarrollo de personas

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana (Chiavenato, 2002).

XI. Diferencias entre entrenamiento, adiestramiento, capacitación y fortalecimiento de capacidades

El cuadro 46 presenta las diferencias entre estos términos.

Cuadro 46: Diferencias entre entrenamiento, adiestramiento, capacitación y fortalecimiento de capacidades

Entrenamiento	Adiestramiento	Capacitación	Fortalecimiento de capacidades
El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.	Es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.	Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad	Proceso integral, dinámico y sinérgico que involucra las dimensiones política, social, inter pedagógica e intercultural para reforzar, ampliar y generar conocimientos, aptitudes y actitudes que permitan a los individuos, a las instituciones y a la colectividad local estar en mejores condiciones intelectuales, materiales y organizativas para construir una sociedad más justa, democrática y equitativa, con bienestar y calidad de vida para la población local y sus futuras generaciones (Arce y Herz, 2004).

Fuente: La capacitación en la administración de recursos humanos. Disponible en: <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>



2.10. La participación

2.10.1. Definición de participación

A decir de Lauro (2006) la participación significa como una relación dialogante entre las partes, que implica una construcción común a partir de los intereses y posiciones de cada actor que interviene en la acción de participar. La participación no es sinónimo de intrusión, sino de ejercicio de los derechos ciudadanos a adoptar decisiones con los ciudadanos (Herz y Díaz, 2007)

De acuerdo con Luis Chirinos la participación es la *“capacidad política y jurídica de la ciudadanía de intervenir individual y colectivamente, directamente o a través de sus representantes legítimos y a través de diferentes modalidades en los diversos procesos de gestión de la municipalidad, especialmente aquellos que afectan las condiciones de vida materiales, sociales, políticas, económicas y culturales de la población”*.

La participación ciudadana es definida por Ormachea (2006) como un proceso de involucramiento de los actores sociales en forma individual y colectiva, con la finalidad de incidir y aportar en la toma de decisiones y gestión de políticas públicas en todos los niveles territoriales e institucionales para lograr el desarrollo humano sostenible, en correspondencia con el Estado. Borrel (2001) complementa que el que participa no se vuelve funcionario, ni tampoco colaborador o interesado en obtener algún beneficio (citado por Rast y Camacho, 2008).

CARE (2006) define la participación como un proceso gradual mediante el cual los pobladores se integran, sea individual o en forma colectiva, en la toma de decisiones, la ejecución y el control de los proyectos o acciones que afectan la vida comunal, local o territorial. Es un proceso –en tanto existe conexión entre los eventos y las acciones–, orientado a actuar y decidir sobre los asuntos públicos. El cuadro 47 muestra las formas de participación según esta perspectiva.

Según Torres (2002) la experiencia muestra que la incorporación de la población organizada en la toma de decisiones sobre los asuntos públicos es posible en escenarios pequeños, en aquellos lugares y sociedades donde el tamaño del territorio y la población son todavía “manejables”; sin embargo, la implementación de mecanismos participativos en contextos urbanos mayores resulta un asunto más complejo.

Cuadro 47: Formas de participación

Participación para la reivindicación	La participación en la toma de decisiones	La participación para la gestión	La participación para el control
Se da por exigencia para que se cumplan los derechos humanos fundamentales	Es el derecho de participar en la formación final de la voluntad que determinará el curso de la acción específica. Generalmente ese nivel de profundidad lo debería ejercer la autoridad, previa información y consulta a los ciudadanos afectados. Sin embargo, para decisiones de mayor magnitud, es conveniente que el gran decisor sea la población.	Los actores sociales se involucran en las diversas actividades comunales, locales o territoriales que les permite resolver los problemas y plantear alternativas de solución.	En este caso, los actores sociales demandan el mejor uso de los recursos públicos hacia los objetivos de desarrollo.

Fuente: CARE, 2006.



Recuadro 19: Porque es participativo pues...

En un proyecto participativo de clasificación de tierras habíamos desarrollado un curso de capacitación para que los promotores sepan cómo involucrar a los comuneros de la comunidad en la clasificación participativa de tierras. Pedimos que los grupos hagan una escenificación de cómo iban a presentar el trabajo en su comunidad. En una de las escenificaciones uno de los que hacían de comunero manifestó su negativa al promotor ¿Por qué tendríamos que participar en el trabajo sin remuneración? A lo que el promotor respondió “porque es participativo pues”. El grupo había graficado de manera excelente cómo lo participativo también puede parecer impositivo aunque vaya adornado de palabras políticamente correctas.

Como afirma Beatriz Merino (2006) la sociedad civil debe participar activamente tanto en el diseño y toma de decisiones como en la supervisión de la política social del Estado, a fin de enriquecerla y garantizar que sea producto del diálogo y del consenso. Así por ejemplo, en los procesos de planificación participativa tanto las autoridades como los agentes sociales involucrados intervienen en los procesos de desarrollo vía mecanismos de coordinación y concertación programáticas y financieras (PASA, 2006). La participación tiene que avanzar hacia expresiones de desarrollo local y no quedarse únicamente en manifestaciones de fiscalización.

Según COWAM España (s.f.) la participación supone intercambio constante de información, credibilidad de la información, implicación y corresponsabilización directa de los afectados, garantías de coherencia en el debate, efectiva relación inter administrativa, tratamiento transversal y consenso científico y social de las decisiones.

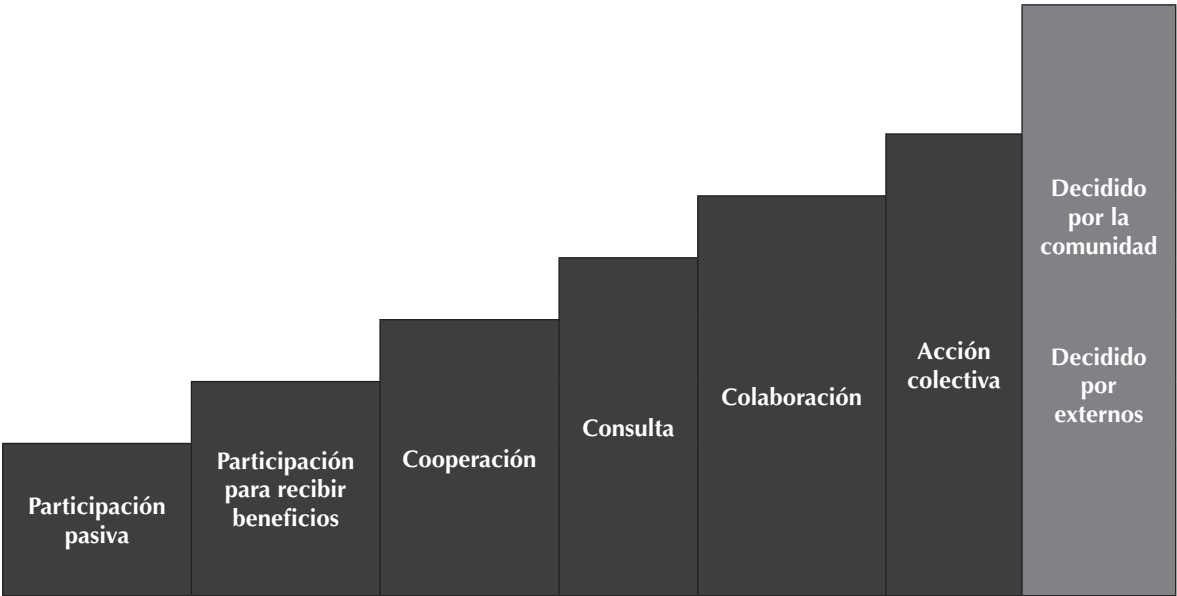
Para Víctor Hugo Torres (2003) la participación no es el fruto del voluntarismo de la gente o las instituciones, ni resultado del azar o la suerte; es un acontecimiento intencional que requiere de enfoques orientadores, el uso de procedimientos mínimos que demandan del manejo de instrumentos y técnicas, todas aprehensibles, esto es que puedan ejercitarse y perfeccionarse en la práctica de participación; requiere de caminos ordenados y pasos sistemáticos para llegar a ejercer influencia accediendo a recursos locales, es decir, requiere de método.

Se entiende el rol de los facilitadores cuando se reconoce que la participación no es una demanda social ni una iniciativa instantánea. Es por ello que se requiere de acompañamiento, soporte técnico y conducción política (Chávez, 2006). Bajo este contexto el facilitador debe contribuir a generar actitudes críticas, de solidaridad y cooperación en la población, así como desarrollar estructuras reales de participación. De ahí se desprende que es indispensable habilitar a la población a través de acciones de educación y capacitación social (Galiana y Sáiz, 2003).

2.10.2. Tipos de participación

La literatura es pródiga en señalar diferentes tipos de participación. Una variante es la que hemos encontrado en Kerstan (1995). En general avanza de un modelo de escasa participación en la toma de decisiones hasta un modelo en el que la comunidad es la que decide. En ese caso se habla de una participación que lleva hacia la acción colectiva. La figura 26 muestra la escalera de la participación.

Fig. 26: La escalera de la participación



Kerstan, 1995

El cuadro 48 nos muestra la evolución de la participación.

Cuadro 48: Evolución de la participación

Tipo de participación	Descripción
La participación pasiva	Cuando se persuade a los participantes a considerar que lo mejor es lo propuesto por el líder
La participación asesora	Cuando los líderes piden recomendaciones de sus colaboradores
La co-participación	Todos los participantes participan en el proceso de toma de decisiones

Fuente: Brenson-Lazán. G. La evolución de la participación. En: Yahachayhuasi. Reflexión N° 2

Una tipología de participación más desarrollada es la que presenta Tanaka (2001), presentada en el cuadro 49, tratando de cualificar la calidad de la participación en función a una serie de variables.

Cuadro 49: Formas de participación

Formas de participación	Involucramiento colectivo generalizado	Intermediación	Pluralismo
Grado de complejidad	Bajo	Medio	Alto
Características de las poblaciones	Pequeñas, homogéneas, aisladas. Identidades comunales fuertes. Pobreza extrema	Grances, heterogéneas, integradas a centros urbanos	Espacios urbanos
Principales bienes involucrados	Bienes públicos	Bienes públicos y privados	Bienes semi-públicos y privados
Actores principales	Líderes comunales	Intermediarios o <i>brokers</i>	Líderes sociales-políticos
Formas de participación de la población	Participación con poca calificación	Grupos de interés	Grupos de interés y lógicas individuales
Líderes frente a la población	Escasa división del trabajo	Mayor especialización, intervención de <i>brokers</i>	Alta especialización de líderes; llegada al plano político
Desafíos	Desarrollo de capacidades en el nivel de base	Formación de líderes democráticos	Coordinación y control de líderes sociales
Problemas, distorsiones	Explotación, manipulación por agentes externos	Intereses particulares, caciquismo	Fragmentación, particularismo, monopolización de la representación, clientelismo
Ventajas potenciales para la implementación de políticas públicas	Reducción de costos	Mejoras en diagnósticos, formulación de proyectos, sustentabilidad	Construcción de actores sociales, equilibrio Estado-Sociedad, democratización y legitimidad del Estado

Fuente: Tanaka, Martín. 2001. *Participación popular y políticas sociales: cuándo puede ser democrática y eficiente y cuándo todo lo contrario*. Consorcio de Investigación Económica y Social/ IEP. Lima.

La figura 27 muestra tipos de participación:

Fig. 27: Tipos de participación



Fuente: Velásquez y Gonzáles, 2003

El cuadro 50 nos muestra algunas formas de participación.

Cuadro 50: Formas de participación

	Participación por iniciativa	Participación por invitación
Sujeto de Derechos	Ciudadano	Sociedad Civil
Participantes	Ciudadanos organizados o no	Solo representantes
Limitantes	El ciudadano puede desconocer a las organizaciones sociales	Discrecional de parte del Estado

Fuente: Remy, 2005

El cuadro 51 nos muestra una tipología de participación según tipo de identidad y entorno político.

Cuadro 51: Tipología de participación según tipo de identidad y entorno político

	Entorno político favorable	Entorno político desfavorable
Identidad social Fuerte	Participación Sustantiva	Participación Reivindicativa y/o contestataria
Identidad social débil	Participación Formal y/o instrumental	No Participación

Fuente: F. Velásquez, 2003

Menciona Luis Chirinos (2000) que la participación supone enfrentar un conflicto de intereses en dos dimensiones: de un lado el conflicto que se desprende de la pluralidad y diversidad de intereses legítimos al interior de la ciudadanía; y del otro, el conflicto entre la autoridad que para ser participativa debe desprenderse de parte de su poder para compartirlo, y la ciudadanía.

Se ha encontrado que las personas participantes evalúan el costo-beneficio de la participación. Solo participan en la medida que el proceso les sea útil (Arroyo e Irigoyen, 2005). Por ejemplo, una de las debilidades encontradas en el Presupuesto Participativo es que al inicio solo participa una mínima parte de la población y se limitan a defender sus intereses (Díaz, 2003). Ello da cuenta de una diversidad de tensiones que dan reflejan la complejidad, riqueza del proceso y la heterogeneidad de los intereses de los actores de carne y hueso involucrados (Red Perú/CARE, 2003). Tenemos que aceptar que no todos participan y los que participan no lo hacen consistentemente. En el otro extremo también tenemos que aceptar que existen participantes a tiempo completo sea por razones altruistas o por relaciones clientelares con el Estado (Grompone, 2005).

Los argumentos contra la participación – como la complejidad de la gestión pública o la necesidad de ser eficientes- no pueden aceptarse para excluir a la sociedad de las decisiones, sino que deben ser tratados como problemas a enfrentar y resolver según anota Grompone (2005)

2.10.3. Condiciones objetivas y subjetivas de la participación

Reconocer las condiciones objetivas y subjetivas de la participación implica reconocer que aunque lo ideal es que haya una buena representatividad de los actores especialmente de los sectores excluidos pero esto no es siempre posible precisamente por la falta de condiciones materiales. La participación tiene un costo que no siempre es posible que los excluidos puedan asumir. Irigoyen (2009) reconoce costos económicos, familiares y de tiempo.

 *“De hecho todos los procesos de participación, en cualquier lugar son per se selectivos y hasta algo elitistas; ya que se requiere de niveles de compromiso y organicidad que no todos en la sociedad tienen”*

Basombrío y Frías, 1995

Sincerar esta situación debe llevar a desarrollar estrategias para superar la concertación únicamente entre convencidos e intermediarios de las comunidades. El cuadro 52 muestra las condiciones objetivas y subjetivas de la participación.

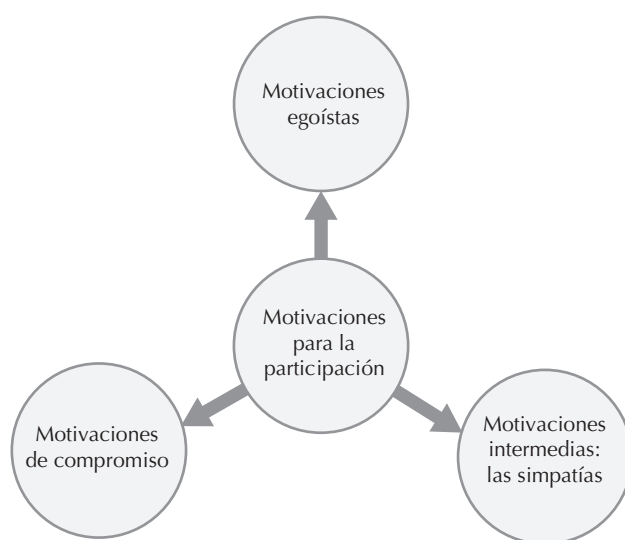
Por ejemplo, Trivelli (2002) ha encontrado que las personas que son más descentralistas son aquellas personas que tienen mayor educación, mayores niveles de ingresos y están mejor informados. Además no son beneficiarios de política social, les interesa la política y en general tienen gran confianza en la capacidad de la Región para desarrollarse económicamente. La figura 28 muestra las motivaciones para la participación.

Cuadro 52: Condiciones objetivas y subjetivas de la participación

Condiciones objetivas	Condiciones subjetivas
■ Existencia de una esfera política adecuada ■ Existencia de canales o instancias de participación ■ Existencia de una red organizacional ■ Recursos técnicos y materiales para participar ■ Educación e Información	■ Deseo, interés, motivación ■ Conocimiento del proceso ■ Interiorización y práctica de una cultura democrática ■ Relaciones horizontales

Adaptado de Gómez, C. 2006. La participación como fundamento de la gestión comunitaria de servicios públicos. CINARA/ Universidad del Valle. Colombia

Fig. 28: Las motivaciones para la participación



Fuente: Arroyo e Irigoyen, 2008

Arroyo e Irigoyen (2008) señalan que las desmotivaciones para la participación son:

- ▶ No se logra beneficios colectivos ni personales.
- ▶ Las reuniones no tienen objetivos precisos que permita llegar a resultados concretos, tornándose en reuniones prolongadas y poco productivas.
- ▶ Muchos actores no disponen de tiempo para participar por sus actividades laborales, siendo las reuniones en horas de trabajo.
- ▶ Se siente la utilización de espacios para intereses políticos o personales del líder o lideresa.
- ▶ La desconfianza en los líderes y representantes.
- ▶ La exclusión de los más jóvenes, porque los cargos vienen siendo ocupados por líderes tradicionales.
- ▶ Indiferencia ante los problemas de la localidad.

El Grupo Propuesta Ciudadana (2011) al analizar los límites de la participación en los procesos de descentralización en el Perú encuentra los siguientes aspectos:

- ▶ Una arquitectura participativa única para los distintos niveles de gobierno que dificulta su vinculación sistémica y su complementariedad
- ▶ Un marco normativo que no contempla las particularidades de cada nivel de gobierno, ni aquellas otras que resultan de la diversidad territorial, cultural y social del país
- ▶ Mecanismos dependientes de la discrecionalidad y de la voluntad política de las autoridades, que simultáneamente tienen que hacer frente a las limitaciones de representatividad de la sociedad
- ▶ Desarticulación a nivel de los instrumentos de gestión contemplados, donde planeamiento, presupuestación y ejecución no dialogan
- ▶ La exclusión práctica de la conflictividad social en los diferentes mecanismos.

El cuadro 53 muestra los alcances y retos de la participación.

Cuadro 53: Alcances y retos de la participación

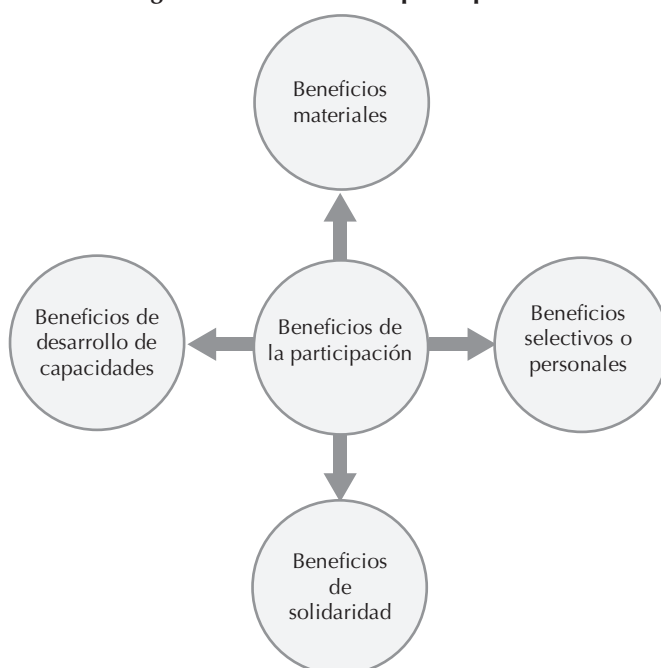
Alcances	Retos
■ Fortalece un buen gobierno, gobernabilidad, gobernanza ■ Profundización de la democracia ■ Nos permite capitalizar la energía cultural de la sociedad ■ Contribuye a la legitimación del gobierno local ■ Fortalece la confianza, la cohesión social, el capital social que incide favorablemente a la gestión local sostenible ■ Moviliza a la sociedad en torno a grandes objetivos de desarrollo compartidos ■ Nos permite optimizar el uso de los recursos y el talento humano	■ Capacidad para administrar la diversidad ■ Preparar las condiciones objetivas y subjetivas de la participación ■ Dar señales efectivas que favorezcan la confianza y demuestren la buena fe de los actores ■ Fortalecer las capacidades de comunicación asertiva y dialogo generativo ■ Inscribir la participación en esquemas de desarrollo local sostenible

Fuente: Grupo Propuesta Ciudadana, 2011.

2.10.4. Beneficios de la participación

La participación trae múltiples beneficios para las y los participantes así como el enriquecimiento de la gobernabilidad democrática. La figura 29 muestra los beneficios de la participación.

Fig. 29: Beneficios de la participación

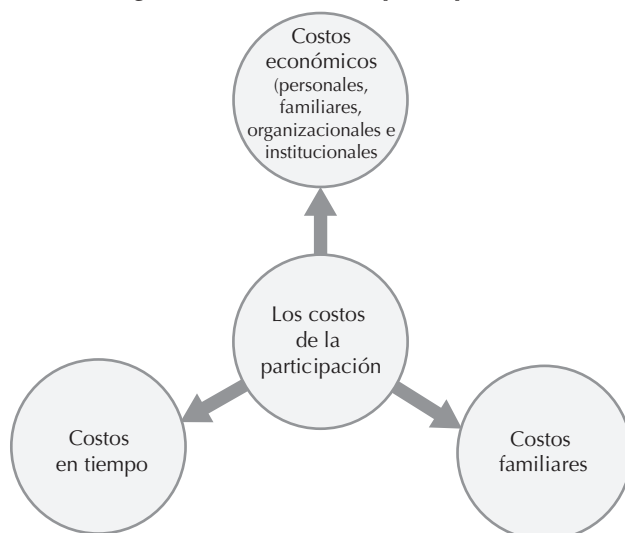


Fuente: Arroyo e Irigoyen, 2008

2.10.5. Los costos de la participación

Es importante tener en cuenta que la participación tiene un costo que hay que asumir en todo proceso. La figura 30 muestra los costos de la participación:

Fig. 30: Los costos de la participación



Fuente: Arroyo e Irigoyen (2008)

2.10.6. Los riesgos de la participación

- ▶ Exceso de particularismos:

Si todas las personas participan haciendo cálculos de costo beneficio y cada una está interesada en imponer sus intereses esto puede conducir al exceso de particularismos. Está claro que tenemos que aceptar la pluralidad social pero también es necesario que existan arreglos institucionales y legales que hagan posible la convivencia social (Grompone, 2005).

- ▶ “Sobrecalentamiento” de la participación:

Múltiples espacios de participación con roles no siempre claros que generan incluso rivalidades abiertas o solapadas, exceso de reuniones que cansan a la población son problemas que hay que enfrentar. Para ello se está promoviendo el concepto de un sistema local de participación y concertación para no generar duplicidades y lograr una gestión integradas (Basombrío y Frías, 2005).

- ▶ Demandas que superan las posibilidades materiales de los Gobiernos Locales y Regionales

Este es un tema que merece especial atención para no deslegitimar la participación. A menudo nos encontramos frente a imprecisión de competencias de los Gobiernos Regionales y Locales y baja autonomía. A ello se suma las altas expectativas de la población que pueden superar los recursos disponibles (Basombrío y Frías, 2005).

- ▶ Miradas regionalistas y sectorialistas.

Para mejorar la participación hay que combinar la lógica de la mirada micro y la mirada macro, lo sectorial y lo transectorial. Además hay que considerar que no siempre la circunscripción política o legal no siempre coincide con el criterio ecológico, criterio de cuenca y el criterio de corredores económicos (PASA, 2006).

2.10.7. Problemas de la participación

Manuel Canto, citado por Bebbington y col. (2005) ha sistematizado los problemas de la participación:

- ▶ las políticas participativas propician la formación de élites participativas que sesgan las dinámicas “copando” los espacios que se definen para ella;
- ▶ genera persistencia en la exclusión de los menos organizados para gestionar sus demandas, en tanto éstos tienen dificultad de hacerse presentes en las instancias participativas;
- ▶ se vuelve ocasión de “captura” de recursos e instituciones redistributivas por parte de élites locales;
- ▶ sesga las preferencias del universo de usuarios hacia las de los participantes en desmedro de quienes, por diversas razones no acceden a las instancias;
- ▶ propicia la “informalización” de la política al abrir canales alternos a los de representación institucionalizada;
- ▶ limita la racionalización de las acciones gubernamentales dada la dispersión de las demandas;
- ▶ las innovaciones institucionales participativas tienen como efecto la disminución de la confianza hacia las instituciones representativas.

2.10.8. Factores de éxito de procesos participativos

Arroyo e Irigoyen (2005) sobre la base de la revisión de doce experiencias participativas identifican factores centrales en el lanzamiento y sustentabilidad de experiencias participativas:

- ▶ La presencia de alcaldes con voluntad de liderazgo participativo

- ▶ La existencia de formaciones políticas con adhesión a la participación
- ▶ La presencia o creación de equipos de conducción
- ▶ La presencia de ONG y/o agencias cooperantes con esquemas inclusivos de inversión local
- ▶ El involucramiento activo de la sociedad civil y las organizaciones sociales
- ▶ La generación de una comunicación fluida en la localidad, con la consiguiente formación de una esfera pública deliberante, y
- ▶ El tiempo de duración de las experiencias
- ▶ Buena comunicación entre todos

Bebbington y col. (2005) señalan algunas pautas para fortalecer las capacidades de participación: i) Esfuerzo deliberado en la creación de mecanismos para promover y facilitar la inclusión, ii) Dinámicas sociales previas que faciliten la participación y iii) Reglas del juego que incentivan la inclusión.

2.10.9. Factores que explican el fracaso de la participación

De acuerdo con Hordjick (2003) existen tres razones fundamentales por las que los esfuerzos genuinos de participación tienden a fracasar:

- a. El esfuerzo genuino de algunos políticos se bloquea eficazmente por el más poderoso quien quiere mantener el status quo (“Problema de implementación”)
- b. Persistente desigualdad socioeconómica inhibe a los ciudadanos más pobres que logren participar efectivamente en este proceso
- c. Falta de equidad en los niveles de conocimiento

A decir de Chávez (2003) la falta de participación tiene sus causas en la desconfianza hacia los líderes, en la corrupción y la falta de credibilidad.

Sugerencias para mejorar la participación:

Pindado et al. (2002) afirman que no existen recetas para la participación sino que en cada caso concreto deberemos desarrollar una respuesta concreta. Un aspecto clave radica en generar un sistema local de participación donde puedan tener cabida tanto las expresiones participativas creadas por la sociedad civil como aquellas promovidas por el Estado. Lo central es que los espacios de participación sean complementarios y no antagónicos. Para superar los problemas de la participación ciudadana, tomando el caso de Villa El Salvador, se tienen que enfrentar los siguientes retos:

- ▶ Superar la actitud confrontacional en la cultura de participación popular. Aprender a trabajar juntos autoridades y población de manera concertada (Chávez, 2006).
- ▶ Aprender a trabajar fuera de la cultura del caudillo y el seguidor. Las autoridades deben aprender a delegar las decisiones y las responsabilidades y la población debe entenderse como corresponsable del desarrollo (Feiloc, citado por Hordijk; 2003)

Para mejorar la calidad de la participación Lauro (2006) sugiere las siguientes pautas:

- a. Los actores participantes deben identificarse de acuerdo al tema y a los objetivos que se busca con la participación.
- b. Debe buscarse forma para que los acuerdos a los que se llega sean vinculantes.
- c. Idear los mecanismos y estrategias para involucrar y concertar con los vinculados al tema.
- d. Es imprescindible que los espacios de concertación inicien una estrategia de desarrollo de capacidades.

- e. La participación debe tener expresiones tangibles (materiales, políticas, espirituales) más allá de la participación en sí.

2.10.10. La participación comunitaria

En primer lugar debemos reconocer que la participación es una construcción social es decir no existe en la persona (no hay un gen de la participación), sino que es aprendido socialmente. En el Perú la participación se da básicamente en dos sectores: i) un sector económicamente deprimido que encuentra en la participación una estrategia para satisfacer demandas básicas y ii) un sector progresista que encuentra en la participación un valor de ciudadanía. A nivel de poblaciones económicamente deprimidas la participación todavía tiene mucho énfasis en la satisfacción de necesidades básicas. Como valor democrático la participación apunta a la gestión del poder esto es ayudar a redistribuir el poder y redefinir los roles de los actores.

Bajo este contexto, la participación en las comunidades todavía está muy influenciada por las carencias. Por ejemplo en Huancavelica y Ayacucho se ha encontrado que cuando las obras no guardan coherencia con las necesidades, entonces se presentan casos en las que la población se desatiende (PASA, 2006). Consecuentemente el lema es: “participo porque puedo beneficiarme tangiblemente en algo”. Además la tangibilidad del beneficio debe verse en el más corto plazo porque las urgencias económicas no permiten el “lujo” de esperar tanto tiempo. Considérese que las escalas de tiempo en las comunidades no coinciden con las nuestras. Hay que tomar en cuenta que bajo condiciones de extrema pobreza material (bajo indicadores oficiales) lo que predominan son las estrategias de sobrevivencia. Solo algunos están orientados a estrategias de consolidación y todavía se aprecia muy lejana para la mayoría una estrategia de acumulación propia de la inserción a los mercados globalizantes, de la que no escapan las comunidades rurales.

Si esto es así, es muy fácil que se puedan deslizar formas primarias de participación por transacción. Logramos la participación de la gente a cambio de alimentos o bienes. En sentido estricto estamos comprando la participación y podríamos afirmar que no es una participación genuina, auténtica que nosotros estamos buscando. La participación que buscamos está marcada por la horizontalidad en las relaciones y porque los comuneros y comuneros desarrollan cada vez procesos de empoderamiento y control más autónomo. Es decir, toman decisiones informadas y ponderadas y gestionan políticamente los procesos sociales.

Sociedades más democráticas y participativas implican el ejercicio activo de la ciudadanía. A este nivel se ha logrado una perfecta relación entre individualismo y sociedad en donde el egoísmo y altruismo se conjugan armónicamente para favorecer el interés colectivo respetando la individualidad de la persona. Ello significa haber pasado de una condición de necesidades básicas o fisiológicas a una condición de necesidades de trascendencia y unidad humana. Lo que está en juego no es únicamente la satisfacción de necesidades básicas sino necesidades de afecto, reconocimiento, afiliación y pertenencia social.

Consecuentemente, para favorecer la participación tenemos que reconocer la escala de necesidades humanas y favorecer el fortalecimiento de la autoestima e identidad, el reconocimiento y el afecto. Es importante que desarrollemos una comunicación empática para favorecer el reconocimiento del “nosotros” antes que del tu y yo de manera separada. Solo en la medida en que nos veamos como socios de un emprendimiento conjunto se verá favorecida la participación. No son los objetivos del proyecto únicamente los que están en juego sino los objetivos de la gente de carne y hueso con sus propias peculiaridades. Reconocer esta realidad es clave. No es solo una cuestión de palabras por las que se ha proscrito el uso de beneficiarios sino porque estamos en la búsqueda auténtica de construcción de una realidad de pares. Estamos juntos en este esfuerzo de generar opciones viables para las comunidades.

Tenemos que reconocer que, independientemente de las buenas motivaciones o intenciones que podamos tener, la gente también tiene su propia lógica. La historia de la comunidad no empieza con un proyecto ni terminará con el proyecto, la comunidad trasciende a los proyectos y por ello tenemos que ser respetuosos en entender las motivaciones de la

comunidad. No es qué tanto somos eficaces en lograr que los comuneros y comuneras se integren a nuestros proyectos sino en qué medida somos efectivos en incorporarnos en la dinámica comunal. Las propuestas externas que se naturalizan en la comunidad son aquellas que generan los menores trastornos posibles. Contradictoriamente, las comunidades que hacen suyas las propuestas externas son más proclives al cambio pues la clave está en que ellos y ellas lo han autodeterminado, no se les ha sido impuesto. Para todo ello se requiere entonces mucha comunicación y sobre todo desplegar al máximo la capacidad de escucha, escuchar no solo lo que queremos oír sino sobre todo lo que la gente quiere decir.

Ello no quiere decir que tengamos que hacer todo lo que diga la comunidad sino desplegar oportunidades para que podamos entender bajo qué marco de creencias, pensamientos y sentimientos se expresan las actitudes y el discurso. Así podemos confrontar paradigmas y si es el caso revisar nuestros propios paradigmas. Esta es una forma respetuosa de hacer fluir la participación que no es unilateral sino es el encuentro de actores internos y externos en la búsqueda de caminos sensatos. Es por eso que hablamos de diálogo intercultural.

Como facilitadores y facilitadoras nuestro rol entonces es desplegar el menú de posibilidades para que los comuneros y comuneras puedan tomar las mejores decisiones en base a mayor y mejor información, en base a reflexiones ponderadas, midiendo el alcance y los efectos de sus decisiones. Es por eso que decimos que nuestra labor no es convencimiento ni de adoctrinamiento sino de contribuir a que se desarrollen las capacidades locales de hacer las cosas, de pensar las cosas y de favorecer las condiciones para que se manifieste el ser de las personas en toda su plenitud creadora.

La gente en las comunidades no es reacia a las propuestas tecnológicas externas y tampoco al trabajo con actores externos. Es reacia frente a instituciones y proyectos que imponen agendas sin considerar las propias dinámicas socioculturales y económicas de la comunidad. Es reacia cuando desconoce que los comuneros y comuneras tienen sus propios sistemas de vida para procurarse la satisfacción de las necesidades básicas. Es por eso que se pueden ver algunos casos exitosos de interacción institucional donde la gente ha logrado interiorizar una propuesta externa e incluso adaptarla a sus propias condiciones.

Cierto es que aquí entramos muchas veces a una tensión entre los tiempos de la comunidad y los tiempos de los proyectos e instituciones, tensión entre la agenda comunal y la agenda de los proyectos e instituciones. Las tensiones no se resuelven desarrollando estrategias de asimilación, de sensibilización o concienciación. Las tensiones se resuelven generando espacios respetuosos de comunicación asertiva y sobre todo ejerciendo genuinamente una capacidad de escucha que quiere decir interesarse vivamente por las propuestas, sentimientos y emociones de los comuneros y comuneras.

Quiere decir entonces que la exigencia no es “cómo hacer participar a la gente” sino cómo construimos conjuntamente una cultura participativa de generación de espacios de comunicación y de toma de decisiones. La exigencia es cómo manejamos el tema de poder (en el caso institucional aludido a recursos económicos, información, capital relacional) para redistribuir el poder. En el camino hay que aprender mutuamente cómo manejar responsablemente el poder que compartimos.

Todos estos conceptos tienen su aplicación metodológica en entender mejor los espacios de comunicación, socialización y toma de decisiones y subírnos a su lógica. No solo son los talleres y cursos los espacios de socialización. Una mejor participación, de ambos lados, es producto del mejoramiento de condiciones de comunicación, confianza, transparencia. Consecuentemente tenemos que prestar mayor atención a generar condiciones objetivas (materiales e institucionales) y subjetivas (emocionales) de la participación. No esperemos que la gente cambie sus fiestas o sus encuentros deportivos por reuniones con el proyecto. La lógica es cómo hacemos para que las fiestas y los encuentros deportivos también formen parte de los elementos para consolidar una relación de sociedad, de afecto y de empatía.

El tema de la participación es uno de los factores clave de éxito de la facilitación de procesos sociales por lo que amerita prestarle la debida atención que se merece.



De la experiencia

LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA EN LA GESTIÓN FORESTAL

La participación efectiva en la gestión forestal implica reconocer las siguientes características: i) Debe poner en valor la energía cultural del sistema, ii) debe reforzar el concepto y la práctica de la corresponsabilidad en la gestión forestal y iii) debe inscribirse en el marco de la sustentabilidad.

Poner en valor la energía cultural del sistema implica reconocer que todos los actores cuentan con experiencias, conocimientos, visiones, perspectivas, temores, preguntas, dudas y que todos estos elementos son muy importantes al momento de la deliberación y posterior toma de decisiones. Es la integración inteligente la que permite lograr la ponderación y el equilibrio. Esquemas de decisión en los extremos de “arriba hacia abajo” o de “abajo hacia arriba” simplifican la realidad e innecesariamente conducen a polarizaciones. Esperamos que nuestros líderes (lideresas) y autoridades tengan visiones así como confiamos en que la sociedad civil tenga sus propias visiones y perspectivas. No se trata entonces de quién impone su visión o perspectiva sino la forma en qué construimos, reconstruimos o integramos una visión compartida una visión que sea capaz de movilizar a todos los actores.

Reforzar el concepto y la práctica de la corresponsabilidad en la gestión forestal significa que tanto autoridades y sociedad civil tenemos la obligación de velar que las decisiones que se tomen en el sistema signifiquen el aprovechamiento sostenible y la conservación de los bosques en el marco de una gestión democrática, transparente y efectiva. En todo sistema existen posiciones, intereses y necesidades y es algo que no se puede negar, el tema está en cómo se procesan de tal manera que la decisión resultante de un proceso participativo guarde el equilibrio entre los intereses individuales y los intereses colectivos. Esto hay que inscribirlo en un contexto de interdependencia de derechos en el que también se reconocen los derechos de la naturaleza.

Es obvio que todo proceso participativo forestal debe inscribirse en el marco de la sustentabilidad. Para América Latina, aunque también es válido para todo el mundo, la sustentabilidad no se restringe únicamente a balancear consideraciones sociales, ambientales y económicas, se requiere un tratamiento más explícito a las consideraciones culturales, políticas e institucionales. La dimensión cultural en la gestión forestal es importante porque entre los actores existen diferentes cosmovisiones, significados, sentires y narrativas sobre los bosques y es importante que esas diferentes aproximaciones, entendimientos y sentimientos sobre los bosques puedan ser respetados en tanto refuercen la estrecha interrelación que existe entre los seres humanos y la naturaleza.

En todo sistema forestal co-existen creencias, pensamientos, sentimientos, actitudes y discursos relativos a los bosques y se presentan de manera compleja porque estos elementos pueden estar variando aún dentro de los propios grupos de interés y pueden variar en el tiempo. La constatación de esta realidad no debe verse como un problema sino como un reto social para lograr encontrar el punto de equilibrio. Por ello nuestro sistema democrático se ha inventado el diálogo como principal herramienta para alcanzar el mencionado equilibrio.

La participación forestal de nuestros tiempos es aquella que se inscribe en un contexto de gobernabilidad democrática intercultural. La participación es un derecho que también genera obligaciones y compromisos. Por ello es un imperativo que trabajemos para mejorar la calidad de la participación para que perspectivas, sentires y pareceres puedan conjugarse con conocimientos, saberes, ciencia, información y estadísticas. Tan importante como los conocimientos científicos son los conocimientos y saberes ancestrales pero es necesario que depongamos actitudes de supremacía de un sistema u otro sino más bien administremos eficientemente la energía cultural.

La participación por tanto no se reduce a espacios de concurrencia masiva sino a la generación de un clima apropiado para que fluyan asertivamente las diversas perspectivas, que se ejerza en su máxima expresión la capacidad de escucha, no sólo para responder o refutar, sino sobre todo para tratar de entender, que existan protocolos claros de cómo se va a administrar los diferentes aportes. Es importante que todos se sientan escuchados, valorados y respetados. Si respetamos estos principios la discusión ya no se centrará en el hecho que si se recogió o no mi aporte, si no en el hecho que la resultante del proceso es sostenible y sensata para la gente y los bosques. De esta manera evitaremos la deslegitimación de los procesos participativos y por el contrario valoraremos en su real dimensión este derecho.



Foto: Ahidee Reátegui.



*Cuando conocemos que lo bello es bello, también
conocemos la fealdad que existe en el mundo.*

*Cuando conocemos que el bien es el bien,
entonces conocemos el mal que existe en el mundo.*

De este modo, la existencia sugiere la no existencia.

Lo fácil promueve lo difícil.

Lo más corto surge de lo largo por simple comparación.

Lo alto y lo bajo se diferencian por el lugar que ocupan.

La voz y el tono se armonizan uno a otro.

“Después” sigue el recorrido de “antes”.

Por esto el hombre sabio actúa sin acción y enseña callando.

No se queda en la obra cumplida.

Lao-Tsé





Foto: Ahidee Reátegui



Hans Gutierrez

3

La facilitación
de procesos
sociales



“He descubierto que la mejor manera de dar consejos a los niños es averiguar primero qué desean y en seguida aconsejarles que lo hagan”

Harry Stack Sullivan

3.1. La facilitación de procesos sociales

Para comprender lo que significa “facilitación de procesos sociales” vamos a desglosar cada uno de los conceptos presentes en la expresión. Nos referimos entonces a la “facilitación” y a los “procesos sociales”. Empecemos por el concepto de proceso y procesos sociales

3.1.1. Proceso

Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas (Hammer, 2006) o un conjunto de interacciones humanas y materiales en un espacio geográfico y temporal determinado. La Defensoría del Pueblo (2012), considera que la idea de proceso debe ser entendida como una sucesión de actos relacionados unos a otros que crean una secuencia narrativa no necesariamente unilineal, pero sí entrelazada y de influencias recíprocas. Por su parte Garau (2005), señala que es una transformación que pretende conseguir, al final, un producto que añada valor para el cliente (los ciudadanos protagonistas en torno a iniciativas democráticas), con respecto a la situación de partida.

Los elementos que van a permitir describir el proceso son: I) Salida y flujo de salida del proceso; ii) Destinatarios del flujo de salida; iii) Los intervinientes del proceso; iv) Secuencia de actividades del proceso; v) Recursos y vi) Indicadores. Podemos adaptar estos elementos que proceden de la ingeniería a los procesos sociales reconociendo su gran dinamismo.

Pensar como proceso es pensar más allá de suma de actividades puntuales. Proceso implica tomar en cuenta no solo el presente, sino también el antes y el después. Implica también considerar los diferentes elementos, factores, variables que están en juego y tomar en cuenta la necesaria interrelación que existe entre ellos. Es por ello que se afirma que el concepto proceso está muy emparentado con la palabra sistema como conjunto interactuante, aunque en sentido estricto el sistema alude a la globalidad y proceso alude a la secuencia e interacción.

La teoría de sistemas se pregunta acerca de las relaciones entre las partes que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja, cuyos vínculos pueden ser más o menos fuertes entre ellos, más o menos interdependientes y más o menos influenciados por otras partes externas. Un sistema emerge de la influencia que ejercen al menos dos elementos interrelacionados (Zimmermann, 2004).

Como afirma Juan Carlos Tudesco (1998): *“la idea del enfoque ecosistémico es que si uno reconoce la complejidad, sabe dónde está actuando, sabe dónde están los límites de la acción y puede, en consecuencia, definir una secuencia en la que se puede empezar por una de las variables, pero después es preciso seguir con las otras, porque si se cambia una y se deja intacto el resto, no va a cambiar nada”*. Un proceso por definición no puede concebirse separado del entorno al cual está ligado en doble dirección, por la influencia que recibe y por la influencia que genera.

A algunos no les gusta la palabra proceso porque detrás de este concepto, argumentan, se trata de esconder una baja capacidad de logro. Pero el tema no es si nos gusta o no nos gusta la palabra sino cómo podemos hacer una gestión efectiva del proceso social, tomando en cuenta que no sólo se trata del tiempo y ritmo del facilitador o facilitadora, sino del tiempo, ritmo y dinámica del grupo con el que interactuamos. Estos dos componentes del tiempo tienen que reajustarse a los tiempos institucionales, porque tampoco de nada nos vale tener un eficiente presupuesto participativo dos días después que se cerró la fecha de recepción de las propuestas.

3.1.2. Procesos sociales

Cuando hablamos de procesos sociales estamos haciendo referencia a diversos fenómenos sociales que tienen una estructura y dinámica orientadas a una finalidad específica de menor o mayor envergadura, pero que en esencia buscan un cambio social positivo.

Un proceso social refiere a un conjunto de elementos, que de manera integral e interdependiente, modulan la dinámica de comportamiento de los diferentes grupos poblacionales¹².

Otra forma de definir los procesos sociales refiere a los modos en que nuestros pensamientos, sentimientos y acciones, se ven afectados por las aportaciones de la gente y los grupos con los que interactuamos, estén presentes físicamente o no (Muñoz, 2001). Los procesos refieren a la dinámica social que se genera a partir de los actores. Es posible que un solo actor pueda promover un gran proceso social pero a la larga para que sea proceso debe incluir la participación de múltiples actores y debe ser liderada políticamente como condición indispensable de su efectividad.

Los procesos sociales pueden tener un continuo o pueden desarrollarse temporalmente. Todo proceso social tiene un comienzo, claro o no, pero no todo proceso social tiene un fin determinado. Por ejemplo si hablamos del proceso de formulación de un plan concertado de desarrollo tiene un inicio y tiene un “final”, en este caso, cuando tenemos el Plan Concertado de Desarrollo como documento aprobado, publicado, difundido e implementado. En otros casos hay un inicio pero no sabemos cuándo se va a lograr su plena implementación, por ejemplo hablamos del proceso de democratización de una sociedad o proceso de construcción de ciudadanía. No por lejanos estos procesos dejan de ser movilizadores y retadores para muchas personas. Ejemplos de ello los tenemos en diversas organizaciones de la sociedad civil de alcance nacional o regional.

La importancia de los procesos sociales radica en que su buen funcionamiento replica favorablemente en toda la sociedad. Como sociedad aspiramos que haya un encuentro valorativo entre el desarrollo de la ciudadanía y el desarrollo social, donde se puedan conjugar elementos de libertad, igualdad, fraternidad y justicia.

La incorporación del potencial y las capacidades de las personas en el desarrollo es un asunto ahora más claro, así por ejemplo, según el CIID (2001) el desarrollo se refiere primordialmente a la relación que mantienen las personas entre sí y su entorno. De ahí la importancia que ha cobrado la gestión de personas es decir la gestión social. Este enfoque también ha permeado a las propuestas metodológicas. Por ejemplo, el **mapeo de alcances** desarrollado por el CIID es una metodología que en vez de privilegiar los enfoques de evaluación de resultados de los programas se centra en los cambios de comportamientos, las relaciones, actividades y acciones de las personas y organizaciones, es decir, con lo que determinado programa de desarrollo trabaja estrechamente.

12 <http://www.bajacalifornia.gob.mx/ped/mensaje.htm>

Vemos pues que cada vez se presta más atención a las emociones y sentimientos de las personas, lo que explica en gran parte su comportamiento. Múltiples vertientes van en esta dirección. No en vano cada vez cobra mayor fuerza el enfoque de gestión de talentos humanos, inclusive ya no se habla únicamente de capital humano sino inversores en capital humano. Ciertamente es que también algunos no se sienten muy cómodos cuando a las personas se las cosifica y se les asigna como un mero factor de producción. Felizmente ha ido ganando una visión ontológica en la que cada vez más se reconoce y actúa en función a la característica biopsicosocial de las personas.

3.1.3. Clasificación de los procesos sociales

Los procesos sociales pueden tener dos orientaciones: Procesos sociopolíticos y procesos socioculturales (Chirinos, 2011).

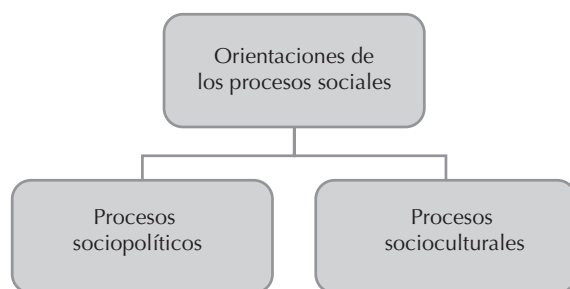
Procesos sociopolíticos: Son aquellos referidos a la distribución de bienes y servicios públicos y el poder político. Implica abordar los siguientes elementos: encuentro, diálogo, concertación, acuerdos sociales, consensos, disensos, transformación de conflictos, construcción participativa de políticas públicas, construcción de ciudadanía, procesos de inclusión social, movilización y participación, entre otros.

La facilitación de procesos sociales de naturaleza sociopolítica tiene como propósito fundamental favorecer la construcción de acuerdos sociales equitativos que contribuyan al desarrollo sostenible. De esta manera alcanzar acuerdos entre actores se torna en el eje central a partir del cual se implementarán las acciones necesarias para la transformación social.

Procesos socio-culturales: Referidos a los sistemas de creencias, valores, roles sociales o códigos culturales. Estos procesos no se dan de manera independiente, están estrechamente interrelacionados con los procesos sociopolíticos.

La figura 31 muestra las orientaciones de los procesos sociales

Fig. 31: Orientaciones de los procesos sociales



La importancia de los procesos sociales radica en que su buen funcionamiento replica favorablemente en toda la sociedad. Como sociedad aspiramos que haya un encuentro valorativo entre el desarrollo de la ciudadanía y el desarrollo social, donde se puedan conjugar elementos de libertad, igualdad, fraternidad y justicia.

No existe un proceso social que sea igual que el otro pero podemos encontrar similitudes y diferencias. De acuerdo a la experiencia hemos encontrado algunas pautas para la gestión de los procesos sociales, los mismos que no necesariamente deben llevarse paso a paso sino que la misma dinámica social marca la mejor forma de abordaje.

Existen otras formas de clasificar los procesos sociales. Así los podemos clasificar por la composición de los actores, por la temática, por su magnitud temporal o alcance, por sus fines, entre otras variables, tal como se muestra en el cuadro 54.

Cuadro 54: Clasificación de los procesos sociales

Según la composición de los actores	Público	
	Privado	
	Público-Privado	
Según la temática del proceso	Procesos de orientación monotemática	Salud
		Educación
		Cultura
		Tecnología
		Arte
	Procesos de orientación multitemática	Procesos de desarrollo local
		Acuerdo Nacional
		Diálogo Nacional
Según la temporalidad	Pasados	
	Presentes	
	Futuros	
	Procesos de alcance temporal:	Formulación de un Plan Concertado de Desarrollo Local
		Formulación de un Plan de Desarrollo de Capacidades
		Formulación de un Presupuesto Participativo
		Establecimiento de un Acuerdo de Gobernabilidad
	Procesos de largo alcance	Proceso de democratización Proceso de ciudadanía Proceso de interiorización del ejercicio activo de los Derechos Humanos
Según el nivel de realidad social en el que opera el proceso	Microprocesos	
	Macroprocesos	
Según su direccionalidad	No lineales	
	Lineales (unilineales, multilineales)	
Según la conciencia de los procesos sociales en la población	Manifiestos, reconocidos, anticipados e intencionados	
	Latentes, no reconocidos, no anticipados y no intencionados	
	Proceso “boomerang”, va contra expectativas y produce resultados diferentes o incluso opuestos a los pretendidos	
Según la fuerza motriz	Procesos endógenos	
	Procesos exógenos	
	Procesos materiales	
	Procesos ideales	
Según la profundidad de la transformación	Leves	
	Medios	
	Profundos	

Fuente: Adaptado de Callado, Raúl (s.f.). Introducción al concepto de cambio social. Universidad de Alicante.

3.1.4. Origen de los procesos sociales

Todos los procesos sociales se caracterizan por ser visionarios porque los actores prefiguran un escenario imaginado como punto de llegada. Este escenario o visión futura está lleno de valores y principios superiores en el que la convivencia humana y la convivencia con la naturaleza son armónicas. No obstante, hay diferencias en la forma cómo se originan.

Así, hay procesos cuyo origen es idealista imaginando por ejemplo una sociedad democrática, una sociedad con ejercicio de la ciudadanía plena, una sociedad inclusiva o una sociedad respetuosa del ambiente. La gente se moviliza en torno a estos objetivos superiores.

Otros procesos son más reactivos, que surgen a raíz de la indignación frente a una situación determinada que es considerada injusta o inequitativa. Estos son los procesos de “*lucha contra...*”. Estas dos formas básicas tienen correspondencia con las formas humanas de motivación.

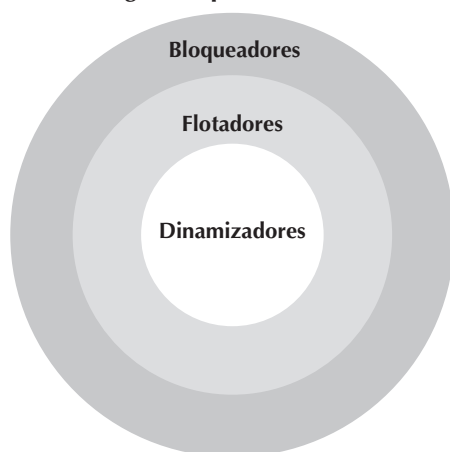
Aunque en ambos tipos de procesos puede estar presente la mística y el compromiso, es importante revisar cuál es el impacto psicológico de tener una visión reactiva con relación a una visión positiva y generativa. No es lo mismo estar a favor de la paz que luchar contra la guerra.

3.1.5. Grupos involucrados en los procesos sociales

Existen infinidad de grupos vinculados a procesos sociales en diferentes áreas temáticas y con diferentes grados de composición por género y por edades. Así, es posible apreciar grupos mixtos, grupos de mujeres y grupos de jóvenes.

La figura 32 muestra los tipos de actores según su contribución a los procesos de cambio.

Fig. 32: Tipo de actores

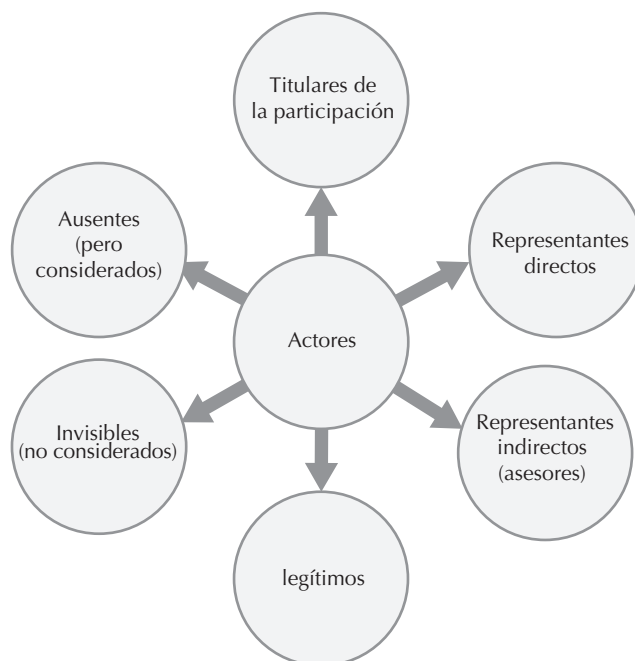


Los dinamizadores son aquellos actores comprometidos en contribuir al cambio deseado. Los bloqueadores son aquellos actores que están en contra del proceso debido a que sus intereses se ven afectados negativamente. Los flotadores son aquellos actores que se encuentran en una situación intermedia: no obstaculizan decisivamente pero tampoco apoyan de manera decidida.

Fuente: PNUD/HIVOS, 2010

La figura 33 muestra los tipos de actores según su grado de visibilidad o representatividad.

Fig. 33: Algunos de los diferentes tipos de actores en los procesos sociales

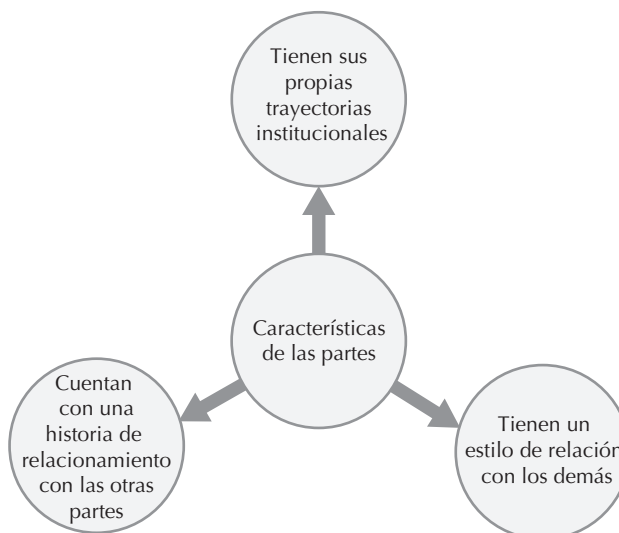


Fuente: Elaboración propia

En el establecimiento de acuerdos sociales es importante que los interlocutores tengan representatividad, legitimidad y capacidad de tomar decisiones. Es posible encontrar casos de actores que no cuentan ni representatividad ni legitimidad.

La figura 34 muestra las características de las partes en un proceso de cambio.

Fig. 34: Características de las partes



Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010

3.1.6. Gestión de procesos sociales

La facilitación de procesos sociales es el arte de acompañar a grupos humanos con el propósito de lograr acuerdos sociales orientados al bienestar entre humanos y entre éstos y el ambiente. La facilitación por tanto refiere a la capacidad de lograr acuerdos y capacidad para movilizar a las personas y sus recursos para la acción transformadora. Para la Fundación Neo-Humanista (1999) la facilitación es arte, ciencia y tecnología.

Consecuentemente, la gestión de procesos implica promover una visión panorámica, integral e integrada que favorece estructura y coordinación, mejora sinergias internas, apunta a visualizar las rutas para favorecer los resultados de manera eficaz y eficiente, pensando siempre en la satisfacción de los clientes con la más alta calidad.

La facilitación como herramienta de gestión en procesos sociales, está orientada a promover la participación y transformación personal y grupal, el trabajo con todo tipo de organizaciones y grupos humanos, favoreciendo los procesos de consenso, convocando a poner manos a la obra y restaurando el tejido social (Osvaldo Nemirovski y Dante Elizondo, 2004).

La facilitación de procesos sociales debe tomar en cuenta las visiones y mandatos institucionales, cuando estos son explícitos. Es importante que el facilitador o facilitadora sepa inscribir su tarea en un contexto de objetivos mayores, enmarcados en principios y valores fundamentales. Por ejemplo, resulta paradójico que una misión institucional orientada a los recursos naturales termine por trabajar con actores de base utilitariamente. Ahí hay un contrasentido porque un objetivo de manejo o conservación no puede ir a contracorriente de un objetivo de contribución al desarrollo humano.

La facilitación de procesos sociales parte del conocimiento de las personas y se articula al conocimiento de los grupos que desarrollan relaciones e interacciones de mutua retroalimentación, ambos aspectos entendidos desde una perspectiva ontológica, es decir de la comprensión de las personas como entidades biopsicosociales en el que están fuertemente integrados el cuerpo, la mente, el corazón y el espíritu. Si solamente atendemos uno de estos componentes estaríamos cayendo en una visión fragmentaria de las personas y por tanto limitamos su potencial, sus capacidades, sus facultades y sus múltiples inteligencias.

La facilitación de procesos sociales nace del reconocimiento que el bienestar colectivo es aspiración de todas y todos, pero no todas y todos tienen la predisposición, la preparación y el dominio de técnicas y herramientas que contribuyan a acelerar estos procesos de cambio social y la hagan más eficientes para aprovechar los recursos y el tiempo de manera óptima.

Como todo proceso de interrelación social la facilitación es, en el fondo, un proceso comunicacional en el cual se logran acuerdos sociales; en última instancia significa gestionar el proceso comunicacional con la finalidad de identificar objetivos comunes, allanar las diferencias, movilizar capacidades y recursos para alcanzar los objetivos.

Pero el proceso comunicacional no se queda solo en las palabras o en las señales no verbales, sino que es producto de sentimientos y pensamientos que tienen origen en las creencias profundas o valores de las personas. A decir de Eduardo Fasce (s.f) una comunicación no solo transmite información, sino que, al mismo tiempo, impone conductas.

Para entender la gestión de procesos sociales lo primero que tenemos que hacer es identificar sus componentes. Para el efecto hemos tomado prestado de Nugent (2006) la sugestiva idea de recuperar el sentido de los actores sociales de una representación teatral para construir por analogía los elementos de todo proceso social. Adicionalmente usamos el enfoque sistémico para que el modelo pueda ser aplicado a una diversidad de procesos sociales. El cuadro 55 muestra una comparación entre los elementos de una función teatral y los elementos de un proceso social.

Cuadro 55: Comparación entre los elementos de una función teatral y los elementos de un proceso social

Elementos de la función teatral	Elementos un proceso social
Actores/Elenco teatral	Actores sociales
Escenario	Ambiente Ecología de la facilitación
Auditorio	Contexto y coyuntura
Director escénico	Objetivos Liderazgo local Facilitador del proceso social
Guión Tramas	Procesos Estructura Normatividad (regional, nacional, Acuerdos y Convenios Internacionales) Métodos Diálogos y Contenidos Conflictos (intereses, poder)
Desenlace	Acuerdo Agenda Plan de acción

Adaptado de Nugent, 2006

El cuadro 56 nos muestra los componentes de la gestión de un proceso social.

Cuadro 56: Componentes de la gestión de un proceso social

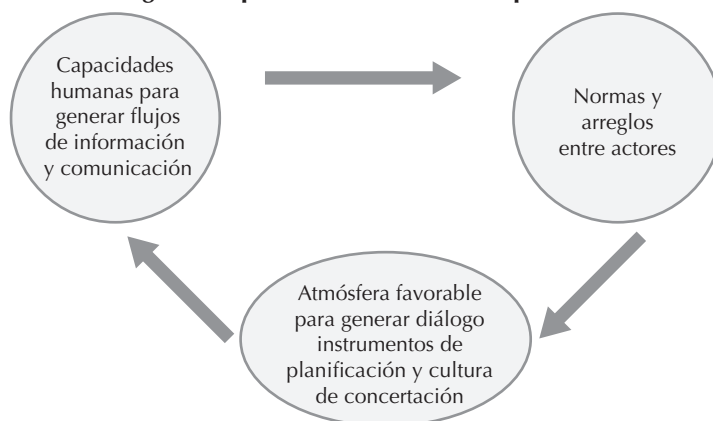
Tipo de Gestión	Componentes
1. Gestión de la inteligencia emocional	1.1. Competencias personales
	1.2. Competencias sociales
2. Gestión intelectual	2.1. Gestión de ideas y pensamiento
	2.2. Gestión de información y conocimiento
3. Gestión estratégica	3.1. Visión
	3.2. Misión
	3.3. Enfoques y valores
4. Gestión operativa	4.1. Gestión de Grupos, Equipos y Redes Los facilitadores como emprendedores sociales Gerencia social Desarrollo organizacional Comportamiento organizacional Cultura organizacional Gestión de redes
	4.2. Gestión de la diversidad (identidad, cultura, conciencias, sentidos, símbolos)
	4.3. Gestión del cambio
	4.4. Gestión política / incidencia política

5. Gestión participativa	5.1. La participación
	5.2. Gestión del Diálogo
	5.3. Gestión de reuniones/ Técnicas y herramientas participativas
	5.4. Gestión de consensos y disensos
6. Gestión de conflictos	6.1. Gestión y transformación de de conflictos Red de relaciones y dinámica de relacionamiento entre los Actores Relaciones de poder Problemas y asuntos en conflicto o asuntos movilizadores Temores, frustraciones y expectativas
	6.2. Negociación

Fuente: Elaboración propia. Enriquecida con aportes de PRODIALOGO (2006)

A entender de Julio Chávez y Antonieta Manrique del Centro Ideas la facilitación de procesos sociales alude a i) Capacidades humanas para generar flujos de información y comunicación, ii) Normas y arreglos entre actores y iii) Atmósfera favorable para generar diálogo e instrumentos de planificación y cultura de concertación tal como se muestra en la figura 35.

Fig. 35: Esquema de facilitación de procesos



Fuente: Julio Chávez Achong y Antonieta Manrique Castro

"Formación de facilitadores de concertación como aporte a la Nueva Ruralidad". Mesa Temática "La enseñanza del Desarrollo Rural" Enfoques y perspectivas de la enseñanza del desarrollo Rural. Maestría en Desarrollo Rural. Centro Ideas/PROFALC

En sentido estricto, la facilitación de procesos sociales también se puede beneficiar de los principios, fundamentos, marcos teóricos y herramientas desarrolladas por la ciencia de la gestión. Cuando está ausente la gestión podemos caer en el activismo y no canalizamos adecuadamente la energía cultural y medios materiales con las que se encuentra en el proceso.

Un proceso social, como ya se ha señalado, puede ser concebido como un sistema que tiene límites, al interior se verifican estructuras y funciones; además hay ingresos y egresos al sistema. Los ingresos están conformados por ideas, conocimientos, experiencias, prácticas, rasgos culturales y rasgos psicológicos. Es importante reconocer entonces que los ingresos al sistema aluden al binomio individuo-sociedad. Son las características del individuo y de la sociedad los que terminan moldeando la calidad de los procesos. Los egresos están conformados por motivación, propuestas, acuerdos, pronunciamientos, compromisos, planes, acciones. Cluger (2011; com.pers.) señala que como producto de la facilitación de un proceso social podemos tener los siguientes logros: retroalimentar, avanzar el pensamiento, restaurar confianza y construir comunidad, entre otros. Como podemos apreciar, los egresos transitan desde la voluntad afectiva hasta las acciones concretas de cambio. Si son las personas las que determinan la calidad del proceso, entonces tenemos que tener en cuenta que se requiere un proceso deliberado de gestión efectiva. El cuadro 57 muestra la organización de un sistema social.

Cuadro 57: Organización de un sistema social

Ingresos	Sistema	Egresos
Ideas	Estructura Funciones	Motivación
Conocimientos		Pronunciamientos
Experiencias		Propuestas
Prácticas		Compromisos
Rasgos culturales		Acuerdos
Rasgos psicosociales		Planes
Rasgos psicológicos		Acciones

La calidad del proceso, entonces, está en función de controlar la calidad de los ingresos y la calidad de los egresos. Interesa prestar atención a:

- ▶ Las características de los actores (la propia red, los políticos, la población)
- ▶ Los procedimientos metodológicos, y
- ▶ La modelación de los productos finales.

De ahí la necesidad de incorporar el concepto de gestión efectiva del proceso, lo cual implica trabajar con objetivos, estrategias y métodos. Los cambios en los actores destinatarios no se producen únicamente por nuestros buenos contenidos o motivaciones superiores, esos cambios son productos deliberados de una gestión efectiva, de estrategias comunicacionales efectivas, de procesos de fortalecimiento de capacidades que tratan de dialogar con las características socioculturales y psicológicas de la población y de los políticos.

Un proceso por definición no puede concebirse separado del entorno al cual está ligado en doble dirección, por la influencia que recibe y por la influencia que genera. Incorporar el concepto de sistema en la sociedad nos permite reconocer que existen tensiones positivas y negativas que hay que administrar. El facilitador debe favorecer las tensiones positivas y manejar las tensiones negativas para evitarlos, reducirlos o convertirlos en oportunidades de acción transformadora. Consecuentemente, un reto para los facilitadores consiste en identificar claramente la energía de cohesión (articuladora o desarticuladora) en los sistemas sociales. Ello permitirá comprender qué elementos conforman el sistema y cómo se interrelacionan. Estos componentes se refieren a:

1. Las personas o sujetos que intervienen con sus respectivas identidades, afectos e intereses.
2. Los campos que tiende a recorrer la persona en el marco de un sistema. Los campos refieren a los aspectos que más resuenan o pesan dentro del sistema (prioridades, intereses, énfasis).
3. Las fuerzas que se desplazan en cada campo.
4. Las interrelaciones entre las personas y los campos de fuerza que dan lugar a las dimensiones del sistema (política, económica, social, cultural) (Caravedo, 2011).

Para Zimmermann (2004) los elementos condicionantes para el éxito de gestión de redes de políticas son:

- ▶ Desplegar un gran esfuerzo para llegar a un entendimiento sobre los procedimientos, el espacio de negociación, el calendario y la definición de una agenda.
- ▶ Organizar talleres abiertos con expertos externos sobre temas técnicos específicos.
- ▶ Propiciar situaciones en que todos ganen.
- ▶ Hacer participar a las verdaderas instancias decisorias políticas y administrativas.
- ▶ Concentrarse en cuestiones específicas y prácticas y aportar ejemplos concretos.

- ▶ Evaluar permanentemente el proceso y cambiar la agenda a base de las observaciones.
- ▶ Crear espacios de relaciones personales, organizar visitas de campo para conocer ejemplos.

3.1.7. Los componentes de la facilitación de procesos sociales

Zimmermann (2004) alcanza los componentes de un proceso estratégico:

- ▶ **Entorno:** ¿Qué tendencias de la sociedad, la política y la economía podemos observar?
- ▶ **Actores:** ¿Qué estrategia de acción siguen ellos? ¿Qué visiones, cuadros del futuro, tienen los diferentes actores? ¿Qué intereses, agendas, capacidades y poder tienen los actores para lograr sus objetivos? ¿Qué aspiraciones, incentivos y presiones les empuja y motiva?
- ▶ **Aprendizaje:** ¿En qué competencias adquiridas nos podemos apoyar?
- ▶ **Campo de acción:** ¿En qué nos queremos concentrar? ¿Cuáles son nuestras oportunidades en el entorno? ¿Con qué cambio del entorno nos relacionamos? ¿Qué riesgos están relacionados con los campos de acción priorizados?
- ▶ **Objetivos estratégicos:** ¿Qué objetivos de impacto definimos? ¿Qué recursos propios y externos necesitamos para alcanzar nuestros objetivos?
- ▶ **Lineamientos estratégicos:** ¿Qué principios deben guiar la implementación?
- ▶ **Monitoreo de impactos:** ¿Qué cambios logramos y cómo lo logramos? ¿Qué información relevante necesitamos para la toma de decisión y la conducción? ¿Qué cambios hemos logrado debido a nuestra intervención? ¿Qué hitos e indicadores clave observaremos periódicamente?

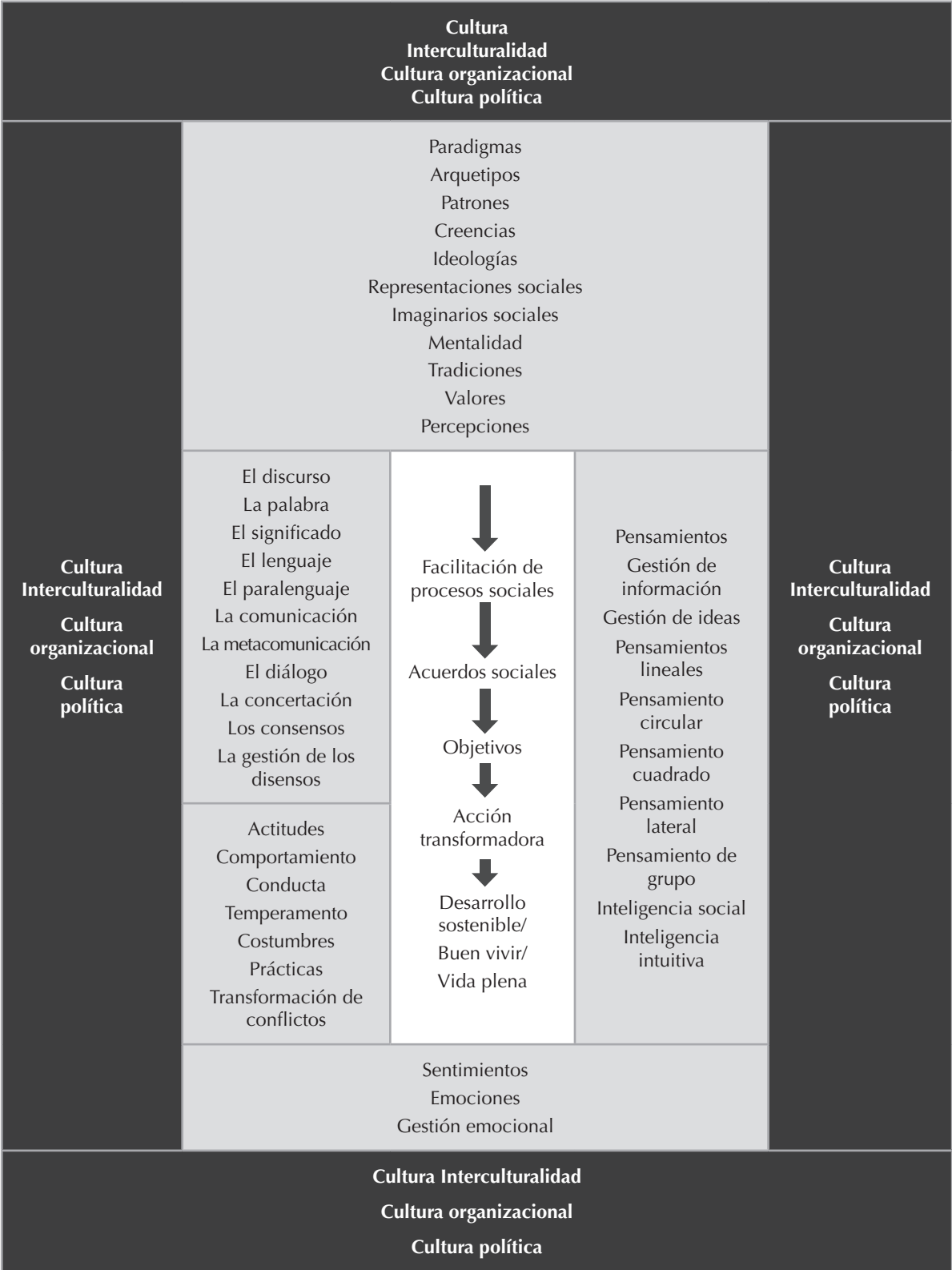
La facilitación de procesos sociales parte de reconocer que existen actores sociales que tratan de ponerse de acuerdo para alcanzar objetivos superiores. En este proceso los actores forman parte de un sistema donde se verifican fuerzas que favorecen o dificultan alcanzar los acuerdos. Este proceso está fuertemente influenciado por condiciones subjetivas y objetivas que deben ser entendidos y abordados convenientemente para contribuir a alcanzar los objetivos de manera efectiva en un clima agradable para todos. En este contexto es importante la calidad de los acuerdos por los que se aspira sean sostenibles. La figura 36 muestra la confluencia de estos factores.

Fig. 36: Elementos de un proceso social



La figura 37 muestra el mapa mental de los componentes de la facilitación de procesos sociales. El gráfico sintetiza la organización de los conceptos desarrollados en la presente obra.

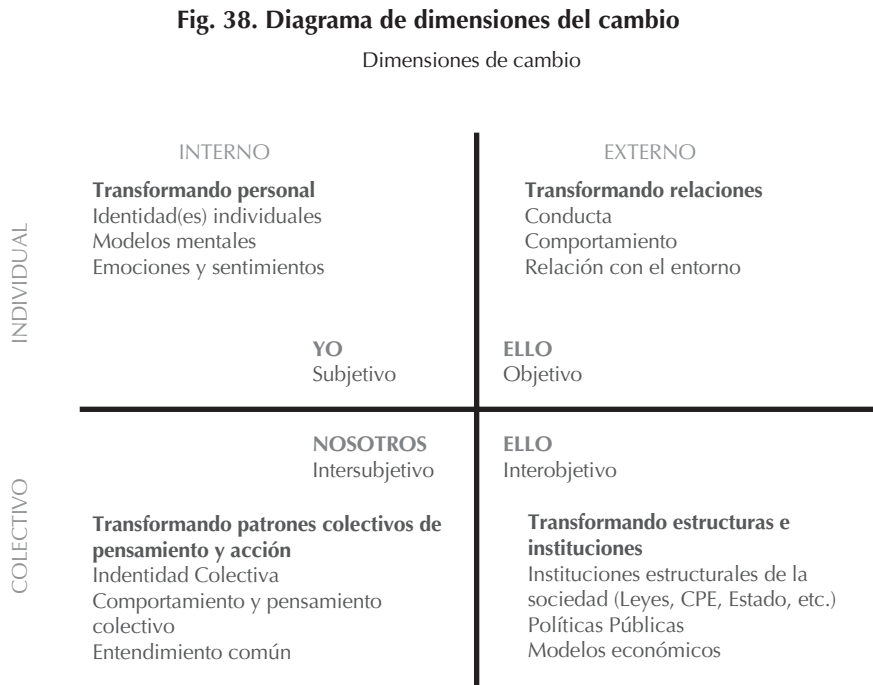
Fig. 37: Los componentes de la facilitación de procesos sociales



Fuente: Elaboración propia

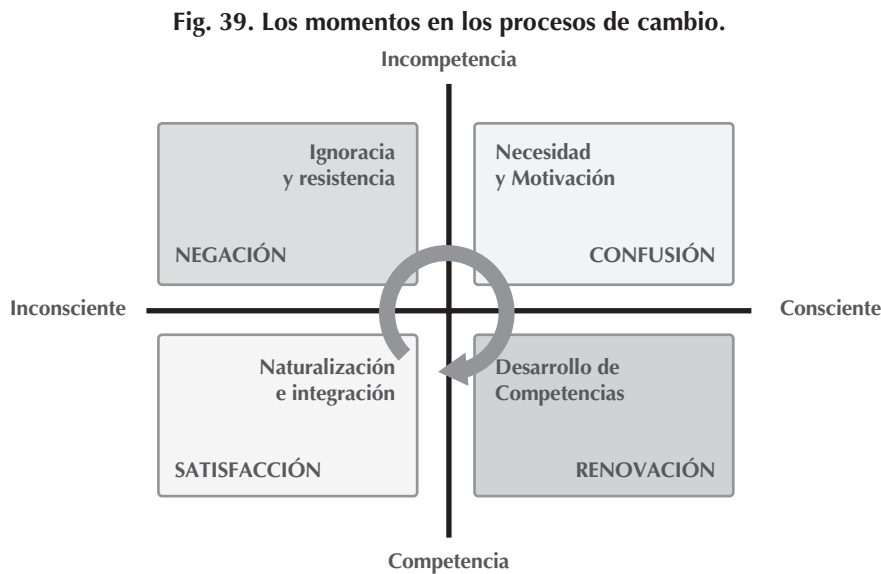
3.1.8. Las etapas y pasos de la facilitación de procesos sociales:

La facilitación de procesos sociales está muy relacionada con la gestión del cambio y la teoría del cambio social, en tanto se contribuye a pasar de una situación inicial a una situación deseada. La figura 38 muestra el diagrama de dimensiones del cambio.



Adaptado de Wilber 1996, 2007; Thomas 2006; Retolaza 2008b
Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (HIVOS), 2010

La figura 39 presenta los momentos en los procesos de cambio.



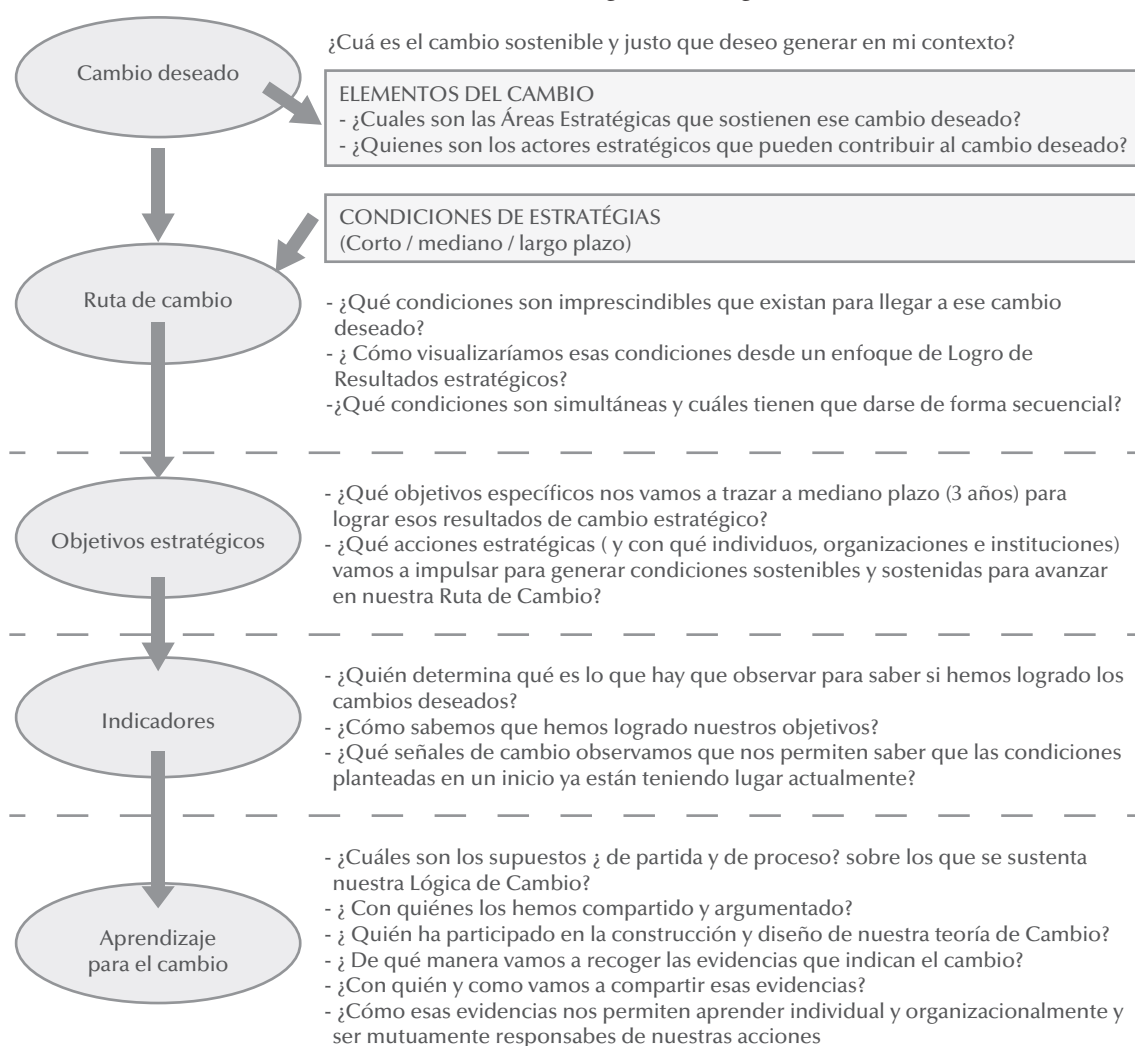
Fuente: PNUD/HIVOS, 2010; a partir de Lucas 2001, Weisbord & Janoff 2007

El cuadro 58 muestra las etapas de la gestión del cambio organizacional según diversos autores.

Cuadro 58: Etapas de la gestión del cambio organizacional según diversos autores

Kotter, 1995	EPISE, 2007	Polster y Polster, 1974
■ Crear una sensación de urgencia ■ Formar una poderosa coalición directiva ■ Crear una visión ■ Comunicar la visión ■ Potenciar a otros para poner en práctica la visión ■ Planificar la obtención de éxitos a corto plazo ■ Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía ■ Institucionalizar nuevos métodos	■ Presentimiento ■ Shock ■ Resistencia ■ Aceptación racional ■ Aceptación emocional ■ Apertura ■ Integración	■ Evento ■ Darse cuenta y energía ■ Identificar la necesidad ■ Respuesta/cambio ■ Resistencia ■ Impasse ■ Identificar la resistencia ■ Trabajar con la resistencia ■ Formular el Plan ■ Implementar el cambio ■ Cierre ■ Comprobación

El cuadro 59 muestra el proceso metodológico de la lógica del cambio

Cuadro 59: Proceso metodológico de la lógica del cambio

Fuente: PNUD/HIVOS, 2010.

Para gestionar un proceso podemos apelar al método de Deming conocido PAEM que son las iniciales de Planificar, Actuar, Evaluar y Mejorar (Garau, 2005) mostrados en el cuadro 60.

Cuadro 60: El Método PAEM

Planificación Estratégica					
P	Misión y Objetivos			Necesidades y expectativas de los clientes	
	Misión:			Cliente 1:	
	Objetivos:			Cliente 2	
	Indicadores	Estándares	Frecuencia de medida	Periodo de análisis	
Planificación de la acción					
	Síntesis de procedimientos y puntos críticos			Propietario del proceso y otras responsabilidades	
	Síntesis del procedimiento:				
	Puntos críticos:				
	Recursos materiales, instrumentos y proveedores clave			Recursos Humanos	
	Recursos:				
	Instrumentos:				
	Proveedores clave:				
	Documentos vinculados al proceso			Registros vinculados al proceso	
A	Acción (este apartado es para hacer seguimiento del proceso)				
	Formar a las personas	Iniciar y coordinar el trabajo	Observar y controlar los puntos críticos	Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras	Recoger y atender quejas y sugerencias
E	Evaluación (este apartado es para registrar la evaluación una vez acabado el ciclo):				
	La opinión del cliente	La opinión de los actores del proceso	La evaluación de fallas, incidencias y quejas	El cumplimiento de los objetivos y de la misión	
M	Mejora (este apartado es para realizar el plan de mejoras y empezar un nuevo ciclo)				
	Acciones correctoras	Acciones preventivas	Reorganización de procesos	Innovación en los procesos	

Fuente: Garau sobre la base de la propuesta de Deming (2005)

Las etapas de la facilitación de procesos, tomando como base el esquema de Deming (2005), enriquecido por los enfoques de la gestión del cambio, la gestión de redes, mesas de concertación y la propia experiencia del autor son:

I. Planificar

1. Fase de inmersión de conocimiento del caso.
2. Delimitación del caso.
3. Definición del problema/oportunidad.
4. Definición de objetivos.
5. Definición del título del proceso social.
6. Definición del contexto.
7. Identificación de actores, roles y sus interacciones.
8. Identificación de procesos y subprocesos en curso.
9. Análisis del sistema social (factores de cohesión y factores de divergencia).
10. Análisis sociopolítico.
11. Identificación de estrategias.
12. Elaboración del marco conceptual.
13. Elaboración de recursos informativos y comunicacionales.
14. Definición de indicadores.
15. Definición de la organización para la gestión del proceso.
16. Definición de los recursos.
17. Definición del plan.

II. Actuar

18. Generar condiciones para el acuerdo.
19. Establecer acuerdos.
20. Poner en consistencia los acuerdos.
21. Ratificar acuerdos.
22. Registrar acuerdos.

III. Evaluar

23. Monitoreo y evaluación

IV. Mejorar

24. Reajuste y retroalimentación

Más que una mirada lineal hay que ver la gestión del proceso de manera circular. Así mismo, no necesariamente tiene que verse como una secuencia rígida pues el orden puede variar o hay cosas que se realizan simultáneamente. Por ello la espiral es la figura que mejor describe la ruta del proceso. Está claro entonces que estas etapas y pasos deben ajustarse a las particulares condiciones de cada proceso.

Los enfoques transversales que deben cruzar todo el proceso son:

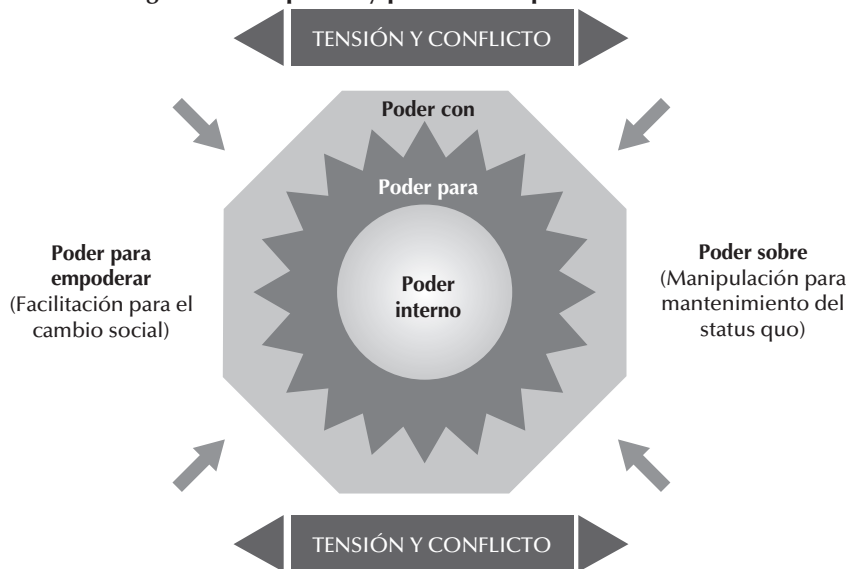
- ▶ Interaprendizaje permanente.
- ▶ Género y equidad.
- ▶ Equidad intra e intergeneracional.
- ▶ Interculturalidad.

La gestión y la facilitación de procesos sociales tienen que servirse más de los enfoques de la gerencia social y para ello son importantes herramientas como el marco conceptual, la gestión de los supuestos, la gestión de las lecciones aprendidas. Queda claro también que hay que incorporar una gestión que esté orientada a convivir con la incertidumbre y el

cambio, pues tanto la naturaleza de las personas como de los grupos humanos así lo exige. En los procesos sociales hay que dar cuenta a múltiples dimensiones y tener en cuenta que no siempre los intereses o los códigos comunicacionales son compartidos. Presionan las financieras, presionan los propios grupos locales, presionan los políticos y en este mar de tensiones hay que saber encontrar el punto de equilibrio, que no es una media aritmética de conciliación sino de una sintonía con el sentido común y con los objetivos superiores. Si tenemos claridad en los objetivos y tenemos una base firme de principios, entonces los métodos, procedimientos, normas y costumbres tendrán que acomodarse a las utopías superiores.

La figura 40 muestra las interacciones entre la participación y el poder en los procesos de cambio.

Fig. 40: Participación y poder en los procesos de cambio



Fuente: PNUD/HIVOS, 2010.



Recuadro 20: El facilitador en el imaginario social

Somos conscientes que aunque la facilitación ha ido ganando terreno todavía no logramos legitimar su valor como profesión. Pese a todos los esfuerzos que desplegamos para que nuestros facilitadores del Proyecto In Situ vivan e implementen el espíritu y la práctica de la facilitación, cuando terminó el proyecto ellos nos pidieron que la constancia de trabajo no salga como facilitador sino como consultor.

Cuando al Dr. Ángel le preguntaban en qué trabajaba él les contestaba a sus interlocutores “trabajo como facilitador del proyecto In Situ” a lo que los sorprendidos colegas contestaban ¿Tanto ya has bajado Dr. Ángel?

La facilitación de procesos sociales se puede hacer desde una óptica de democracia política, donde las autoridades o funcionarios cumplen un rol facilitador, o desde la óptica de la democracia social, donde miembros de la sociedad civil hacen las veces de facilitadores. En ambos casos se busca interactuar positivamente sobre el otro (Estado ↔ Sociedad Civil, Sociedad Civil → Estado).



De la experiencia

APORTES DE LA FACILITACIÓN A LA GESTIÓN DE PROCESOS

En primera instancia podemos reconocer la facilitación de manera explícita o de manera implícita.

La facilitación explícita:

Se dice que es explícita cuando ha sido convocada. Para que el proceso pueda desarrollarse requiere la voluntad expresa del grupo o de las partes involucradas. Requiere además el reconocimiento de las partes de la autoridad del facilitador o facilitadora. Esta autoridad reconocida significa aceptar las reglas de juego, métodos y procedimientos de la facilitación. El reconocimiento de este rol diferenciado no implica de ninguna manera superioridad en tanto el facilitador por definición está al servicio del grupo y su rol se enmarca en un esquema de valores y principios superiores. Tal condición le permite ejercer el derecho de cuestionar, de poner en consistencia los argumentos del grupo, de favorecer un abordaje creativo y multidimensional del tema en cuestión. Así pues, se contradice el hecho que el facilitador es un recipiente neutro cuya única función es clasificar las ideas del grupo. Por el contrario, el rol del facilitador es en esencia un provocador que trata de remover la rigidez de las creencias más profundas.

El papel del facilitador o facilitadora no es concentrar poder sino ayudar a democratizar el poder para favorecer un diálogo respetuoso.

La facilitación implícita:

Es aquella que se verifica en una diversidad de procesos sociales en los que no se menciona expresamente la palabra facilitación o la palabra facilitador o facilitadora pero que, sin embargo, se reconocen los mismos principios básicos de la facilitación orientados a desplegar las capacidades, facultades y potencialidades del grupo. De ello dan cuenta numerosos procesos sociales de toda índole (forestales, democráticos, comunitarios, entre otros), donde algunos actores cumplen el rol de facilitadores o facilitadoras favoreciendo encuentros, consensos y la acción colectiva para el cambio social. De ello dan cuenta, por ejemplo, los animadores y animadoras comunitarias, los líderes y lideresas sociales, los y las dirigentes que se manejan bajo los principios de la facilitación.

Esta situación se explica por la gran proliferación de términos y de prácticas que se dan en procesos que podrían agruparse bajo el paraguas de las “intervenciones sociales”. Ello depende también de la disciplina matriz bajo la cual se ejerce, se convoca o se apela a la facilitación, el liderazgo, la animación sociocultural, la inducción, la consejería, entre otras denominaciones. No obstante, hay matices semánticos en cada una de estas denominaciones. De ahí que amerita un esfuerzo académico para caracterizar mejor cada uno de estos enfoques y prácticas y avanzar hacia un proceso integrador de corte sinérgico que aproveche lo mejor de cada aporte. En ese esfuerzo estamos enfrascados.

Entre la facilitación explícita y la facilitación implícita:

No existe únicamente una facilitación explícita y otra implícita, en medio de estos dos extremos también podemos encontrar una diversidad de matices.

Esto es posible, por ejemplo, cuando no se conoce exactamente lo que implica la facilitación o se subestima su potencial de contribución a la gestión de procesos. En los procesos sociales (de todo tipo) se puede encontrar los siguientes sesgos producto de una mirada predominantemente:

1. Técnica.
2. Política.
3. Economicista.
4. De contenidos.
5. De métodos.

En nombre del pragmatismo, quienes no conocen la magnitud de lo que implica la facilitación la ven como una pérdida de tiempo, de recursos o como falta de seriedad y de rigor científico. De ello he sido testigo en innumerables ocasiones.

El papel de la facilitación en la gestión de procesos:

Contradictoriamente a lo que todavía muchos piensan, la facilitación permite conjugar las diferentes miradas bajo esquemas de gestión de información y gestión de ideas, gestión de procesos de interaprendizaje, gestión de comunidades para la acción colectiva.

No en vano la facilitación es fuertemente convocada y practicada en los exigentes ámbitos de la gestión empresarial, por cuanto ayuda a que los procesos de toma de decisión sean más efectivos y perdurables.

En un país donde lamentablemente todavía tenemos una gran cantidad de instituciones públicas y privadas que presentan déficit de gestión, la facilitación se constituye en una poderosa herramienta a favor de la acción colectiva reflexionada y ponderada.

No estamos hablando únicamente de la importancia de la figura del facilitador o facilitadora, estamos hablando más bien de la importancia de las competencias de facilitación que pueden estar presentes no solo en facilitadores o facilitadoras sino también en gerentes, directivos, líderes, trabajadores y trabajadoras del conocimiento. Qué mayor pertinencia precisamente en esta era del conocimiento y de introducción a la era de la sabiduría.

Los esquemas de mando y control están en seria retirada por su caducidad para provocar una explosión de ideas creativas. La democracia de las ideas es un terreno fértil para generar trabajadores y trabajadoras creativos e innovadores y ahí está el papel de la facilitación.



De la experiencia

CONSTRUYENDO NORMAS FORESTALES.

Facilitar un proceso social participativo no es sencillo y requiere desplegar todas nuestras capacidades y cuando no un poco de sentido común y de intuición. Llamar “participativo” a un proceso tiene una serie de implicancias.

Para algunos usar el calificativo de participativo implicar literalmente que hay que llegar físicamente a todo el mundo. No importa si son millones de personas, no importa si no están organizados y tampoco importa si para llegar físicamente a la última comunidad se necesitan tres días de viaje. Queda claro que de acuerdo al tiempo y a los recursos disponibles se alcanzará una intensidad determinada de interlocución directa, teniendo en claro que se parte de una buena identificación de representatividad de los actores que se supone tienen la respectiva legitimidad y la vocación para replicar los contenidos básicos de las reuniones centralizadas.

Otros entienden que participación significa que todo lo que proponen debe ser aceptado tal como se presenta y si su planteamiento no es recogido entonces el proceso no es participativo. Aquí debe entenderse varias cosas: Lo primero refiere a la pertinencia del aporte, pues no en todos los casos se alcanzan propuestas sino demandas o denuncias. Lo segundo refiere a la consistencia constitucional de la propuesta. Lo tercero refiere al costo - beneficio de la propuesta, o dicho de otro modo el costo de la implementación. Existen varios factores que van definiendo la medida en que se pueden o no incorporar los aportes alcanzados.

En otros casos participación significa que se dé cuenta de cada párrafo, saber quién escribió, quién modificó o quién eliminó tal párrafo. Esto que podría ser ideal es extremadamente complejo cuando se trata de cientos de documentos alcanzados.

Otros condicionan el reconocimiento del carácter participativo si es que ganan en el proceso independientemente quién pierda. Esto nos lleva a reconocer que la participación es en el fondo un proceso de negociación y como tal hay que buscar que ganemos todos, incluyendo el país y el ambiente. Significa tener capacidad de ceder un poco en tanto el principio de fondo es asegurar la sostenibilidad de los ecosistemas forestales, justamente para que se garantice pueda seguir brindando sus procesos y funciones en forma de bienes y servicios para las generaciones presentes y futuras. Las intransigencias no son buenas consejeras en un proceso participativo.

Los actores del proceso muestran diferentes comportamientos. Los hay quienes se involucran activamente, los que se aparecen eventualmente y los indiferentes. Pero también hay actores que se ponen dinámicos en determinados momentos del proceso pues según su parecer prefieren desplegar sus esfuerzos en los momentos clave del proceso. Hay quienes se retiran del proceso para deslegitimarlo o para poder decir “como yo no estuve entonces no avalo ese proceso y no sirve”.

Hay actores que insisten en pensar, hablar y actuar solo en la perspectiva de su propio grupo de interés y para ellos no existe otra forma de solución. Una actitud como tal solo traba el proceso. Para ello se necesita la capacidad de pensar como país y no solo desde la perspectiva de su propio interés por legítima que sea. Una cosa es la participación dentro de un grupo homogéneo y otra cosa es poner en funcionamiento a la participación con la presencia de múltiples actores cada uno presionando para imponer su agenda, si es que la tiene. Aquí se reconoce el arte de la facilitación de procesos participativos como la búsqueda de los equilibrios guiados siempre por el principio de la sostenibilidad.

Para entender la participación en su real dimensión hay que reconocer que existe un proceso a seguir en la formulación participativa de una norma. Cada espacio tiene su propia dinámica y modalidades de participación. Hasta que llega un momento en que las autoridades finalmente son las que tienen tomar las decisiones. El rol de la ciudadanía es velar porque se garantice el espíritu de la construcción de aportes del proceso y el resultado final lo refleje.

En un proceso tan complejo de esta naturaleza se mezclan muchas susceptibilidades y hay que saber actuar con mucho tino para evitar las tensiones innecesarias. Se requiere informar sobre todo los aportes recibidos, contestar y agradecer los aportes alcanzados, informar las razones por las cuáles no se ha incorporado algunos aportes. Se requiere mucha comunicación y encuentros bilaterales para dar cuenta permanentemente del proceso. Asimismo, la transparencia es fundamental. También es importante que estén muy claros los roles de los actores para no alcanzar exigencias que van más allá de los roles asignados. Resulta fundamental desde un principio tener claro los alcances del proceso para no confundir los espacios y su naturaleza.

En la facilitación del proceso hay que promover la más amplia participación pero siempre respetando las buenas formas y el respeto. No se aceptarán insultos o calificativos subidos de tono de ninguna de las partes. El diálogo debe ser entendido como un ejercicio activo de construcción de democracia y hay que respetar sus reglas.



De la experiencia

SOBRE SIGNIFICADOS E INTERPRETACIONES EN LA FORMULACIÓN PARTICIPATIVA DE POLÍTICAS PÚBLICAS FORESTALES

Favorecer procesos efectivos de formulación participativa de políticas públicas forestales implica la buena predisposición de autoridades y de la sociedad civil (en sus múltiples manifestaciones) para encontrar alternativas de redacción sensata y proactiva de tal manera que los textos resultantes vayan en beneficio de la conservación de los bosques¹³ y de la calidad de vida de los actores involucrados.

*Un genuino proceso participativo de política pública implica tomar muy en cuenta la **sustentabilidad** y la **equidad** como principios rectores para la configuración final de la redacción de textos. Pretender que prevalezca un punto de vista o interés particular sin considerar los otros puntos de vista o intereses va en detrimento de la calidad de los acuerdos sociales. Lograr acuerdos sociales positivos, constructivos y sostenibles implica una predisposición actitudinal de encuentro de actores, culturas y visiones, de capacidad de interaprendizaje y de voluntad para remover posiciones y discursos. En todo este proceso la capacidad de escucha es fundamental para todos los actores participantes.*

Para poner en práctica estos principios hagamos un ejercicio de redacción de una propuesta de texto para incorporarlo en una política pública. Supongamos por ejemplo que queremos discutir sobre una propuesta básica de definición de recursos forestales:

“Son recursos forestales los componentes leñosos y no leñosos de la flora de los bosques naturales, las plantaciones forestales, las tierras cuya capacidad de uso mayor sean de producción forestal y de protección, con o sin cobertura arbórea, así como los demás componentes silvestres de la flora terrestre y acuática emergente, incluyendo su diversidad genética, cualquiera sea su ubicación en el territorio nacional”.

Existen muchos factores que determinan la forma cómo interpretamos el texto:

- 1. Nuestra formación o especialidad:** El especialista en ciencias naturales podría decir por ejemplo: “qué bueno que se acordaron de las especies no leñosas porque hasta ahora se ha simplificado el entendimiento de los bosques solo a los árboles maderables”. Por su parte el especialista en ciencias sociales diría que “considerar a las especies no leñosas corresponde a un enfoque inclusivo acorde con una visión más sistémica de los bosques”.
- 2. La historia:** Alguien podría decir: “poner como recurso forestal a las especies no leñosas es un peligro porque seguramente que están pensando en abrir las puertas a los agrocombustibles como ya lo han hecho antes”.
- 3. Las proyecciones:** Alguien podría decir: “seguramente que con el pretexto de plantaciones forestales nativas ya están pensando en instalar grandes plantaciones de palma aceitera”.
- 4. Los temores y las sospechas:** Alguien podría decir: “seguramente quieren favorecer la conversión de bosques a monocultivos agroindustriales con el pretexto que son recursos forestales”.
- 5. Los significados:** Para algunos la palma africana es una especie forestal para otros es una especie agrícola¹⁴. En la misma dirección para algunos las plantaciones forestales no son bosques para otros sí.

¹³ Estoy tomando la acepción original de la conservación que también incluye el aprovechamiento sostenible de ecosistemas y especies.

¹⁴ En definitiva la palma aceitera es una especie cultivada propia del campo de la Agronomía y no de la Silvicultura.

6. La capacidad imaginativa: “Seguramente que asociadas a las plantaciones están pensando establecer grandes aeropuertos, carreteras y energía y con ello vendrá la inseguridad en nuestros pueblos, delincuencia y resquebrajamiento social”.

7. El tipo de mirada que tenemos sobre el texto (integral o fragmentada): Una cosa es quedarse en la expresión “no leñosas” y otra cosa es entender que se está hablando de “no leñosas silvestres”.

Seguramente habrá muchos otros factores más. Lo importante es darnos cuenta que estos factores no se presentan aislados sino que están profundamente intrincados y que se mezclan verdades con percepciones, prejuicios, temores que en muchos casos se reconoce tienen una base histórica. Queda claro también que con mutuos prejuicios, descalificaciones y deslegitimaciones no es posible avanzar en un espíritu de diálogo generativo.

Avanzar en un sentido de gobernabilidad democrática e intercultural implica un esfuerzo conjunto de autoridades y de la sociedad civil de transitar por caminos de diálogo generativo y aportar con señales y acciones para dar muestras positivas de buena fe y confianza. La cultura de la sospecha y la desconfianza atentan contra la consistencia y efectividad de los procesos de construcción participativa de política pública forestal. Por ello es importante apelar a la sinceridad, objetividad, ponderación y sentido de país y de sustentabilidad.

Fortalecer nuestras incipientes democracias, construir gobernabilidad democrática intercultural, consolidar institucionalidad y mejorar nuestras capacidades de diálogo y deliberación constituyen retos y oportunidades. Corresponde a cada uno de nosotros aportar en esta dirección con responsabilidad. Las emociones forman parte de la integralidad del ser y hay que tomarlas en cuenta pero tampoco nos podemos quedar únicamente en una dimensión emocional a algo que hay que ponerle cuerpo, mente, corazón y espíritu.



De la experiencia

CULTURA POLÍTICA Y FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS FORESTALES

Avanzar hacia un proceso genuino de participación en la formulación de políticas públicas implica profundizar en el entendimiento de la cultura política del país en la cual se ven involucrados tanto las autoridades como la sociedad, en un marco de buen gobierno. La cultura política es producto tanto de los individuos como de los colectivos y alude a la forma cómo estos actores conciben el ejercicio del poder.

Almond y colaboradores, citados por Montero (2005), definen la cultura política como el conjunto de actitudes, símbolos y valores, producto de la historia colectiva y de la experiencia individual, que dan sentido al sistema y a la vida política del país.

Como sabemos, la cultura pone en juego la historia y el presente. La cultura alude tanto al mundo de las ideas como de las emociones y se traduce en las valoraciones y las actitudes. Desde la perspectiva de las ideas podemos reconocer los conocimientos, saberes, ideologías, imaginarios, representaciones, significados y símbolos. Desde la perspectiva de las emociones se ponen en juego todas sus manifestaciones como el miedo, la sorpresa, la aversión, la alegría y la tristeza. La combinación de ideas y emociones va a dar como resultados prácticas, discursos, comportamientos y actitudes.

Reconocer que en un proceso participativo se activan todos estos factores es fundamental para entender las dificultades de avanzar en un proceso proactivo de participación en la formulación de políticas públicas forestales. Cada actor tiene una forma de entender y vivir

el ejercicio del poder y eso influye en la forma cómo se involucra en el proceso y cómo entiende el rol de la otra parte. Esta situación desde el lado de las autoridades va a explicar comportamientos desde el autoritarismo hasta un enfoque y una práctica ampliamente participativos. También va a definir si se asume un rol colaborativo, obstruccionista o evasivo cuando no de indiferencia.

De todos estos elementos nos queda claro que hay varios retos: concordar objetivos y significados, desarrollar competencias emocionales de autocontrol y predisponerse mutuamente a avanzar en un proceso proactivo de enriquecimiento de la política pública forestal que está en discusión. Una constatación muy importante en un proceso de formulación de políticas públicas es reconocer su dimensión psicológica. Depende de cada actor dejar que la historia y las emociones negativas dominen el proceso o hacer para que los errores, omisiones o descuidos del pasado se conviertan en oportunidades para construir un proceso dialógico auténtico. Obvio está que no se trata aquí de estrategias comunicacionales efectivas o de comportamientos atávicos coyunturales. Se requiere buena voluntad y hechos concretos para hacer tangible los compromisos.

Entendidos estos factores de la cultura política es importante entonces reconocer que en un país altamente diverso como el nuestro conviven muchas culturas y por tanto de significados. Esto no debe ser visto de ninguna manera como un problema sino más bien como un gran capital y se convierte en el reto de cómo gestionar esta diversidad. Conceptos como árbol, bosque, tiempo o incluso desarrollo tienen diferentes significados para las diversas culturas. Lo mismo es válido para la valoración del bosque. En muchos casos los bosques son la vida misma y por tanto no es motivo de comercialización tanto en su integridad como en sus componentes.

Mientras unos sólo ven el bosque por sus componentes (caucho, cuero, maderas valiosas, carbono) y otros lo ven o tratan de verlo en su integridad. Para varias comunidades las cochas forman parte de los bosques y no entienden por qué hay sectores distintos encargados de su administración. Tampoco se entiende por qué hay diferencias entre la propiedad del suelo o del subsuelo o por qué hay título de propiedad y concesiones forestales si consideran que han sido y son “los dueños de siempre”. Sabemos que en una perspectiva histórica de largo aliento las migraciones han marcado la forma de ocupación territorial.

Para algunos el bosque es un sector productivo y otros consideran que el bosque debe gestionarse bajo la administración ambiental. Algunos consideran que las plantaciones forestales deben pasar al régimen de agricultura otros consideran que forman parte indelible del sector forestal. Unos consideran que los bosques deben ser intocables otros piensan que el aprovechamiento sostenible del bosque es una forma de conservarlos más efectivamente.

Pero no solo se trata de aspectos técnicos en el campo social y político también se verifican una serie de contradicciones y tensiones. Algunos consideran que las autoridades deben ejercer el poder y otros consideran que la legitimidad del poder se consigue mediante la participación. En la sociedad civil también hay quienes consideran que hay que participar activamente en la modelación de la política pública, otros consideran que basta la participación durante las elecciones y a otros no les interesa la participación. Otros aprovechan la participación para hacer llegar sus propias reivindicaciones.

Algunos entienden o quieren entender que la consulta se reduce a la información, otros consideran que las audiencias públicas equivalen a procesos de consulta. Unos consideran que el mercado debe fluir sin injerencia del Estado, otros consideran que el Estado debe tener un rol regulador. Unos creen en el valor de la política otros consideran que la política es el mal mayor de nuestras sociedades.

En este complejo de tensiones y contradicciones se ponen en juego intereses, posiciones y necesidades. Algunos son honestos con sus propuestas y actitudes. Otros actores están haciendo cálculos políticos y económicos. La corrupción tiene mayor posibilidad de inserción en el proceso en la medida en que se hace valer intereses económicos antes que

los intereses de la nación y de la conservación y el buen manejo de los bosques. Algunos son conscientes del papel que están desempeñando otros se dejan llevar por la carga de las emociones históricas de grupo.

Ser conscientes de esta diversidad de factores es un primer paso para avanzar hacia una cultura política democrática en la construcción de políticas públicas forestales. De allí que los procesos dialógicos generativos, la construcción de consensos y la administración de los disensos son parte de la agenda política forestal. La confianza no es algo que se impone sino que se gana con la autenticidad del comportamiento.

No hay problema en que existan diferentes puntos de vista y perspectivas, ya sabemos que son reflejo de la historia y la cultura, el problema se presenta cuando no sabemos procesar nuestras diferencias y mantenemos nuestras posiciones, mentes y corazones cerrados. La capacidad de entender a la otra parte es fundamental para ser entendido. Depende de cada uno de nosotros con qué cultura política nos queremos acercar a un proceso de política pública forestal.



De la experiencia

PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN POLÍTICAS PÚBLICAS FORESTALES

Aunque la formulación de políticas públicas corresponde a los gobiernos, su construcción requiere necesariamente de la participación activa de todas y todos los involucrados con la finalidad de negociar y conciliar los diversos intereses que están en juego. Con la evolución conceptual de la gobernabilidad ya no estamos hablando únicamente sobre la forma cómo se ejerce el poder sino, fundamentalmente, de la forma cómo se definen arreglos estructurales y procedimientos apropiados para la toma de decisiones donde tanto las autoridades y los gobernados tienen la posibilidad de establecer acuerdos y consensos. Esta forma de vinculación y proceder permite que el sistema político se dé en un marco de eficiencia, legitimidad y estabilidad.

FAO-ECE-ILO (2000) definen la participación pública en cuestiones forestales como “Varias formas de inclusión del público donde la gente, en forma individual o a través de grupos organizados puede intercambiar información, expresar opiniones y articular intereses y tiene el potencial de influenciar decisiones o la resolución de cuestiones forestales específicas.”

Desde la perspectiva de Derecho Ambiente y Recursos Naturales y Global Witness (2010) la participación ciudadana en los procesos de formulación de políticas públicas facilita la equidad en la toma de decisiones entre agentes con desiguales cuotas de poder; y mejora el nivel de conocimiento, influencia y control sobre los medios de vida de la población, incluyendo las iniciativas de desarrollo que los afectan.

Con la puesta en marcha de las audiencias públicas y los procesos de consulta sobre propuestas normativas forestales se presenta una oportunidad para que los actores involucrados puedan revisar la consistencia y pertinencia no solo de los contenidos sino también del espíritu de la propuesta de norma. Este es un proceso complejo que busca lograr coherencia e integración de las diversas perspectivas de los actores. Para el efecto se requiere que todos los actores participantes del proceso actúen de buena fe y de manera constructiva. En tal sentido existe una orientación sinérgica donde la participación de las partes permite enriquecer la norma y lograr sintonía con las diferentes realidades con las que interactúa.

Es interesante capitalizar las experiencias existentes sobre procesos de participación ciudadana en la formulación de políticas públicas. Al respecto la Estrategia Nacional Forestal de Canadá para el quinquenio 1998-2003 (citado por Connor, 1999), establece tres principios fundamentales:

- ▶ la participación ciudadana en políticas forestales y procesos de planificación es esencial, y significa obligaciones y responsabilidades para todos los involucrados,
- ▶ para que la participación ciudadana sea efectiva se requiere de un proceso abierto, justo y claramente definido, con procedimientos aceptados y plazos específicos para tomar decisiones,
- ▶ para que la participación ciudadana sea efectiva se requiere contar con información actualizada de una variedad de fuentes, incluyendo bases de datos forestales del sector público.

En esa misma dirección, según la incorporación de la participación ciudadana en la gestión pública de la Corporación Nacional Forestal de Chile, se fundamenta en los siguientes ejes programáticos: i) Derecho ciudadano a la información pública, ii) Gestión pública participativa, iii) Fortalecimiento de la sociedad civil, y iv) No discriminación arbitraria y respeto a la diversidad (CONAF, 2009).

La participación ciudadana es un ejercicio de profundización de la democracia y apunta a fortalecer los esquemas de buen gobierno. El papel de las autoridades es generar condiciones objetivas y subjetivas para favorecer genuinos procesos participativos. Por ello, como se ha visto en las experiencias internacionales, la información es clave. Contribuye además un enfoque intercultural, asociada a una activa capacidad de escucha, para entender los diferentes significados, símbolos y sentidos que fluyen en procesos de gestión de la diversidad.

Los factores que dificultan la participación ciudadana no refieren únicamente a la falta de comunicación o debilidad de la información. La percepción de corrupción, ineficiencia, intolerancia, insensibilidad o impertinencia en el accionar de las autoridades aparecen como factores disuasivos de la participación o en el espíritu de la participación ciudadana. Por tal razón la transparencia del proceso es un aspecto central.

Desde la sociedad civil vemos diferentes grados de entendimiento de la participación, diferentes grados de involucramiento, así como diferentes grados de afecto al proceso. Según estos factores podríamos elaborar una compleja tipología de participantes. Lo interesante es evaluar en qué medida convertimos la participación periférica a una participación activa y comprometida sobre la base de la comunicación asertiva y profundo sentido constructivo para mejorar las propuestas que están en discusión.

En esta discusión es importante mencionar que los derechos de los unos terminan donde comienzan los derechos de los otros. Es legítimo que los grupos defiendan sus intereses pero sensato es armonizar los intereses del grupo con los intereses del país. El reconocimiento de los derechos no se basa en una cuestión demográfica cuantitativa ni de innecesarias categorías de ciudadanía. Por tal razón tampoco es posible apelar al interés nacional cuando tácita o explícitamente se está buscando favorecer intereses económicos o políticos. La buena fe, como es obvio, debe darse desde ambos lados.

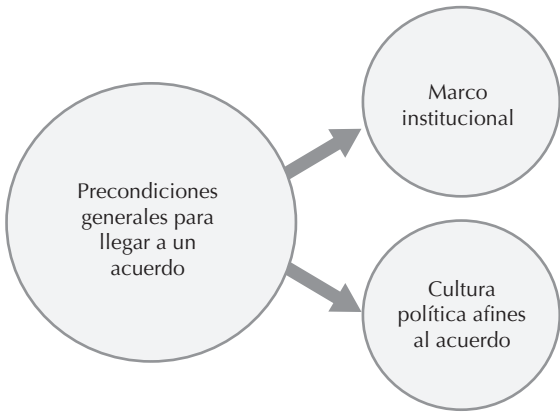
Lo ideal en un proceso participativo es lograr consensos. El consenso se basa en la creencia fundamental de que cada individuo posee una parte de la solución, y que es posible, y de hecho necesario y beneficioso, que todos los actores tengan el espacio y la oportunidad de participar con su voz y perspectiva en la toma de decisiones que les afectan (Silberman, 2003).

3.1.9. Los acuerdos en la facilitación de procesos sociales

Moscovici, citado por Montero (2005) plantea que el grupo favorece el cambio como también es resistente al cambio. Así al estar compuesto el grupo por personas de opiniones diferentes al discutir una situación genera soluciones más arriesgadas lo cual permite la creatividad en las soluciones siempre en cuando los conflictos que existan en este grupo sean regulados.

La figura 41 muestra las precondiciones generales para llegar a un acuerdo. Favorece el hecho que haya un marco institucional apropiado y una cultura política afines al acuerdo.

Fig. 41: Precondiciones generales para llegar a un acuerdo



Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010

Acordar requiere negociar, y, en todo proceso de negociación intervienen varios factores cuya interacción complejiza significativamente la posibilidad de un desenlace favorable para todos los involucrados, lo que constituye a su vez motivación y finalidad del acuerdo para las partes (Cristiani y colaboradores, 2010). Un concepto básico para favorecer acuerdos, reconociendo la complejidad de los factores en juego, es aumentar los conectores (lo que nos une) y disminuir o eliminar idealmente los divisores (aquello que nos separa o diferencia). El cuadro 61 muestra los conectores y divisores en los acuerdos sociales.

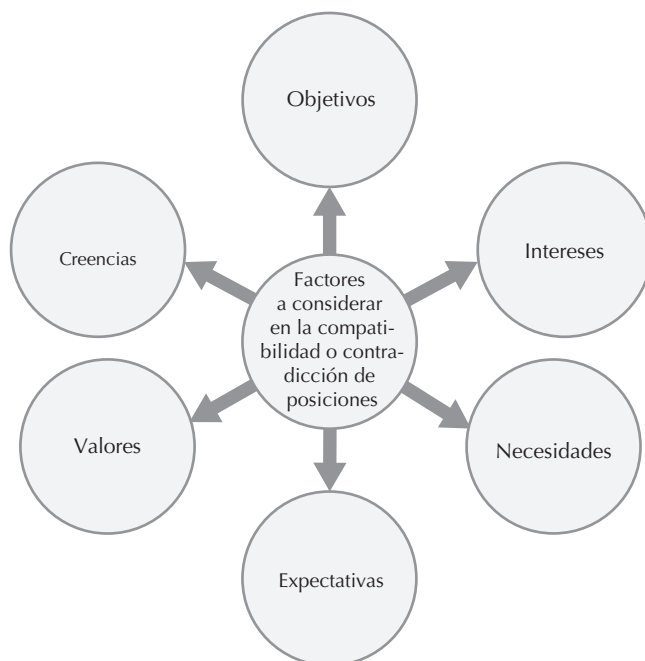
Cuadro 61: Conectores y divisores en los acuerdos sociales.

Aumentar conectores	Disminuir divisores
■ Afirmación de las coincidencias ■ Reforzar espíritu colaborativo ■ Visualizar la importancia de las relaciones constructivas ■ Visualizar la importancia de sinergizar	■ Mejorar la comunicación y el diálogo ■ Generar condiciones de confianza ■ Desarrollar relaciones más horizontales y equitativas/simétricas ■ Desarrollar empatía ■ Transparentar la información ■ Respetar la diversidad y las diferencias ■ Respetar y entender identidad ■ Garantizar libertad de pensamiento ■ Garantizar libertad de propuestas

Fuente: Adaptado del Acuerdo Nacional y la Resolución Ministerial N°376-2007-MIMDES, citado en Huamaní y Col. 2012.

Es importante, no obstante, considerar que hay factores que inciden en la generación de un buen clima comunicativo y relacional. Pesa mucho por ejemplo la historia de corrupción o de exclusión. La figura 42 muestra los factores que intervienen en la compatibilidad o contradicción de posiciones de los actores.

Fig. 42: Factores que intervienen en la compatibilidad o contradicción de posiciones de los actores

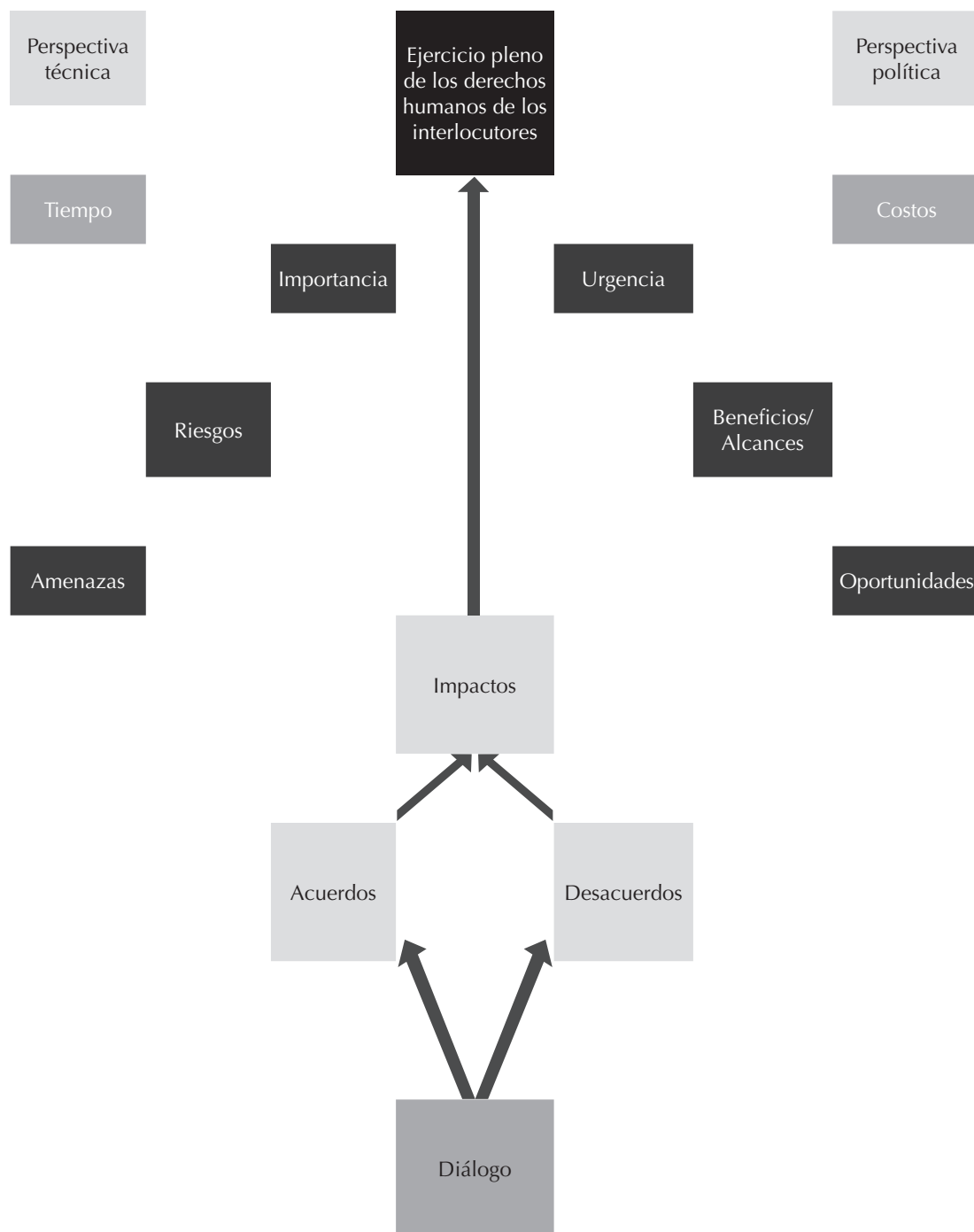


Fuente: Adaptado de Defensoría del Pueblo 2012

Llegar a acuerdos, o eventualmente desacuerdos, no es un proceso sencillo. Múltiples factores en tensión aparecen como variables a tomar en consideración. Lo importante es sopesar el conjunto de estos factores con miras a que el resultado final favorezca el ejercicio pleno de los derechos humanos de los interlocutores y no de una sola de las partes.

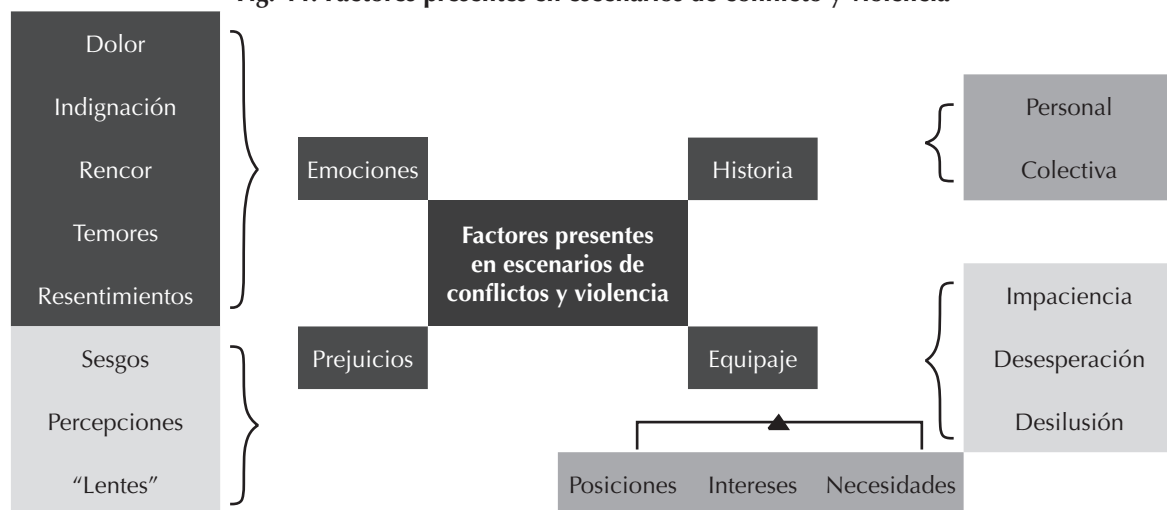
La figura 43 muestra los factores que entran en tensión en los procesos dialógicos de establecimiento de acuerdos o desacuerdos con enfoque de derechos de los interlocutores.

Fig. 43: Factores que entran en tensión en los procesos dialógicos de establecimiento de acuerdos o desacuerdos con enfoque de derechos de los interlocutores.



Cuando estamos frente a escenarios de conflicto y violencia también están presentes un conjunto de variables que se deben considerar (Ver figura 44). Sobre este panorama es que se debe buscar fórmulas para aumentar los conectores y disminuir los divisores.

Fig. 44: Factores presentes en escenarios de conflicto y violencia



Fuente: Adaptado de López Follegati, José. 2012
www.noticiasser.pe

Para salir de la complejidad y el entrapamiento existe la necesidad de generar condiciones para inventar y explorar opciones. El cuadro 62 muestra los pasos básicos para inventar opciones.

Cuadro 62: Diagrama circular
Los cuatro pasos básicos para inventar opciones

Cuál es el problema			Qué se puede hacer
En teoría	Paso II. Análisis Diagnostique el problema. Clasifique los síntomas en categorías. Observe qué falta. Tome nota de las barreras para solucionar el problema.	➔	Paso III. Enfoques ¿Cuáles son las posibles estrategias o remedios? ¿Cuáles son algunos de los remedios teóricos? Genere ideas amplias sobre lo que podría hacerse.
	⬆		⬇
En el mundo real	Paso I. El problema ¿Qué sucede? ¿Cuáles son los actuales síntomas? ¿Cuáles son los hechos que disgustan, contrastados con la situación preferida?	➔	Paso IV. Ideas para la acción ¿Qué podría hacerse? ¿Qué pasos específicos pueden darse para solucionar el problema?

Fuente: Fisher y Ury, 1991

En la mayoría de las negociaciones hay obstáculos que impiden la invención de un gran número de opciones. Es importante identificarlas para inventar opciones creativas. Esto se muestra en el cuadro 63.

Cuadro 63: Obstáculos que impiden la invención de un gran número de opciones y recomendaciones para inventar opciones creativas.

Obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones	Para inventar opciones creativas se necesita
■ Juicios prematuros; ■ La búsqueda de una sola respuesta; ■ El supuesto de que el pastel es de tamaño fijo; ■ La creencia de que “la solución del problema de ellos es de ellos”.	■ Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas; ■ Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta; ■ Buscar beneficios mutuos; e ■ Inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión.

Fuente: Fisher y Ury, 1991.

Para favorecer procesos de negociación se puede emplear en enfoque basado en los intereses (“Modelo de Harvard”). Bajo este enfoque se debe focalizar en los intereses y no distraerse en las posiciones, así mismo, desarrollar opciones para que todos ganen. Para ello también es importante separar a la gente del problema. Una manera de identificar los intereses es poniéndose en el lugar del otro y preguntarse ¿Por qué tiene esa posición? (Fisher y Ury, 1991).

La figura 45 muestra la negociación basada en intereses (“Modelo de Harvard”).

Fig. 45: La negociación basada en intereses (“Modelo de Harvard”)



Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010.

En un proceso de negociación cerrada los actores tienen la predisposición de irse a los extremos cada uno tratando de mantener su posición y sus intereses. Bajo este contexto la escucha se realiza para defenderse, responder o refutar y no necesariamente para entender que es lo más conveniente para avanzar.

Es necesario reconocer los intereses que están en juego para ver dónde están los eventuales puntos de encuentro. El cuadro 64 muestra la orientación de los intereses de los actores.

Cuadro 64: Orientación de los intereses de los actores.

A una parte le interesa mas	A la otra parte le interesa mas
■ la forma ■ Las consideraciones económicas ■ Las consideraciones internas ■ Las consideraciones simbólicas ■ El futuro inmediato ■ Los resultados inmediatos ■ Lo concreto ■ El progreso ■ El precedente ■ El prestigio, la reputación ■ Los aspectos políticos	■ La sustancia ■ Las consideraciones políticos ■ Las consideraciones externas ■ Las consideraciones practicas ■ El futuro lejano ■ La relación ■ La ideología ■ El respeto por la tradición ■ El caso presente ■ Los resultados ■ El bienestar del grupo

Fuente: Fisher y Ury, 1991.

La facilitación de procesos sociales de naturaleza sociopolítica tiene como propósito fundamental favorecer la construcción de acuerdos sociales equitativos que contribuyan al desarrollo sostenible. De esta manera alcanzar acuerdos entre actores se torna en el eje central a partir del cual se implementarán las acciones necesarias para la transformación social.

Hay tres grupos de factores a contemplar a la hora de determinar si el acuerdo social resulta viable: la disposición de las partes, los temas e intereses a ser cubiertos por el acuerdo, y el tiempo. También es importante considerar las reglas para el desarrollo de los acuerdos. Las reglas incluyen el **propósito y alcance** del acuerdo que se busca lograr, el proceso para la **toma de decisiones**, la definición de **roles y responsabilidades**, una guía de **comportamiento** para los participantes, y aspectos vinculados a la **conducción y organización** del proceso como el marco temporal y la agenda y el esquema de comunicaciones a los medios de comunicación y al público (Cristiani y colaboradores, 2010).

Alcanzar acuerdos sociales no es tarea fácil, pero es posible. Todo depende del grado de complejidad e incertidumbre del proceso que acompañamos. No solo se trata armonizar los diversos intereses que están en juego pues detrás de cada discurso hay múltiples elementos que se entretajan. Así, detrás de las palabras que se escuchan (o se leen) existen posiciones y necesidades. Así mismo, cada grupo o persona, carga con sus significados, sentidos, pareceres, su historia, sus sesgos, sus prejuicios, convicciones, creencias, paradigmas, estereotipos, ideologías, imaginarios y representaciones sociales. El tema se complejiza más porque también existe la influencia de los ruidos comunicacionales y la ecología del ambiente de interlocución.

El papel del facilitador o la facilitadora no se reduce a administrar la , contribuir a que afloren los discursos y sistematizarlos aportes según categorías de ordenamiento. El papel del facilitador o facilitadora va en la dirección de contribuir a la estructuración y a la desestructuración de ideas preconcebidas para justamente ayudar a volver a construir nuevas estructuras a partir de la remoción de conceptualizaciones y actitudes. El arte de la facilitación en este contexto es precisamente ayudar a que los interlocutores sean capaces de salirse de su zona de comodidad, desarrollen capacidad de escucha y de empatía para tratar de entender las perspectivas y sentimientos del otro antes que buscar únicamente ser entendidos o de desarrollar competencias de convencimiento y persuasión.

Para hacer esto posible el facilitador o facilitadora debe generar ambientes de confianza y seguridad para que los interlocutores puedan predisponerse a develar sus afirmaciones, dudas y temores. Deberá favorecer en los interlocutores el despliegue de una comunicación asertiva, sincera y transparente. Deberá ayudar a visualizar tendencias y escenarios posibles para analizar los impactos de una decisión sea que vaya en un sentido u otro. En tal sentido, deberá contribuir a identificar un compromiso de corresponsabilidad del impacto de una decisión.

Fig. 46: Respuesta de los actores en función al grado de empoderamiento y el grado desconfianza en el otro y en sí mismo



Fuente: Elaboración propia.

Como una contribución para generar un ambiente de apertura, objetividad y creatividad tomar en cuenta los siguientes factores:

- ▶ Comunicación asertiva: Mediante la cual todos convenimos que vamos a decir lo que pensamos y sentimos en un marco de respeto a la diversidad de ideas.
- ▶ Participación incremental: Mediante la cual tratamos de ir aportando nuevas ideas a las verdades anteriormente, de tal manera que vayamos dando valor agregado a las discusiones y los aportes.
- ▶ Capacidad para salir de la zona de comodidad: Mediante la cual nos atrevemos a pensar de nuevas formas y celebrar el atrevimiento de abrir y explorar nuevas posibilidades.

La figura 47 muestra el enfoque de participación incremental sobre la base de la comunicación asertiva.

Fig. 47: Enfoque de participación incremental sobre la base de la comunicación asertiva



Fuente: Elaboración propia

Lograr acuerdos sociales implica también ayudar a que los interlocutores sepan reconocer sus paradigmas y sus pautas mentales de toma de decisiones. El facilitador o facilitadora no debe quedarse únicamente en formas lineales de pensamiento sino que deberá incorporar múltiples formas de pensamiento (lateral, circular, sistémico) dando pie a la creatividad y la innovación. El uso de dinámicas lúdicas simples puede ayudar a que los participantes identifiquen sus pautas de pensamiento y de conducta porque estas dinámicas tienen la virtud de permitir aflorar estos patrones.

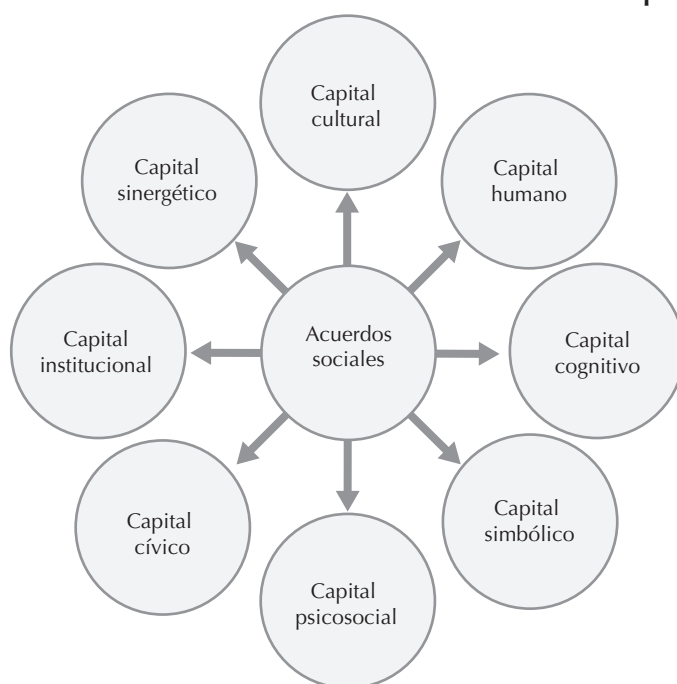
En la facilitación de procesos sociales lograr los acuerdos es crucial no obstante ahí no se acaba el tema. En el proceso deberá generar condiciones actitudinales para que quede instalada la voluntad de convertir el acuerdo en acción transformadora. Muchas veces hemos logrado que los interlocutores se pongan de acuerdo pero hemos tenido dificultades para que estos acuerdos pasen a la acción. Por eso, no basta llegar solo a los acuerdos sociales sino que estos acuerdos deben ser de calidad, es decir tener la suficiente viabilidad, convicción, voluntad, realismo y a la vez atrevimiento para que las propuestas se conviertan en acciones de cambio.

Podemos decir entonces que lograr los acuerdos sociales es el propósito y contribuir al desarrollo sostenible es la finalidad. La facilitación integra tanto las dimensiones psicológicas como las socioculturales, económicas y ambientales; las dimensiones procedimentales y metodológicas como las comunicacionales y dialógicas. Por eso se puede afirmar que la facilitación se mueve entre la ciencia y el arte en tanto no se queda en abordajes parciales sino que integra creativamente el conjunto de aportes desde una perspectiva totalizadora, creativa e innovadora.

La facilitación de procesos sociales contribuye efectivamente en abordar los retos de nuestros tiempos. Su contribución tiene que ver con el diálogo, la concertación, la negociación, los consensos y disensos, la construcción y fortalecimiento de ciudadanía, la formulación participativa de políticas públicas, entre otros campos. En tal sentido, contribuye decididamente a la gobernabilidad democrática intercultural. Es su valor agregado y el sentido profundo de su rol en la sociedad.

La figura 48 muestra la vinculación entre los acuerdos sociales con los diferentes tipos de capital.

Fig. 48: Vinculación entre los acuerdos sociales con los diferentes tipos de capital

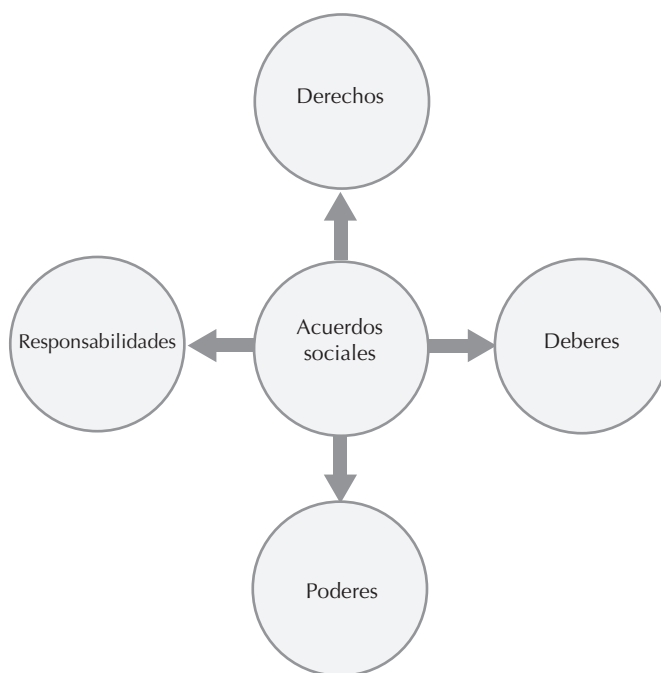


Cuadro 65: Los tipos de capital y su vinculación con los acuerdos sociales

Tipo de capital	Descripción relacionada a los acuerdos sociales
Cultural	Valores relacionados con la capacidad de emprender, de cooperar, de competir, de ser solidario, etc.
Humano	Conjunto de conocimientos y habilidades que tienen las personas en una circunscripción determinada.
Cognitivo	Conocimiento científico y tecnológico disponible y accesible en una circunscripción determinada.
Simbólico	Vinculado con el poder de hacer las cosas mediante la palabra, demostrando capacidad de diálogo y debate. La credibilidad de los discursos, de los liderazgos.
Psicosocial	Ubicado en la mente y el corazón, tiene que ver con la actitud, con las ganas de hacer no hacer las cosas. Se expresa también en la autoconfianza colectiva, en la fe en el futuro.
Cívico	Constituido por el nivel de compromiso de los ciudadanos con su territorio, con la democracia, con la corresponsabilidad en la solución de los asuntos públicos, su capacidad de articulación entre el sector público y privado, la confianza entre las instituciones.
Institucional	Conformado por el conjunto de instituciones existentes en el territorio, la capacidad de tomar decisiones, la calidad de coordinación entre ellas.
Sinérgico	Capacidad social de promover acciones conjuntas, dirigidas a fines colectivos y democráticamente aceptadas, con el objetivo de tener un producto final, que es mayor a la suma de las partes.

Fuente: Pérez, 2011 en base a Boisier (2000)

La figura 49 muestra los atributos de los acuerdos sociales.

Fig. 49: Atributos de los acuerdos sociales

Fuente: Pogge, 2005.

La figura 50 muestra los elementos de la negociación.

Una cuidadosa planificación del proceso es un componente vital para su éxito. Esta planificación implica la **identificación y obtención de los recursos** necesarios, la recopilación de la **información** básica para tomar como punto de partida para la negociación, la **orientación de los participantes**, el establecimiento de los **mecanismos de comunicación**, y el trazado de una **hoja de ruta** acordada con las partes donde se destaquen los principales hitos del proceso y las metas que se procura alcanzar (Cristiani y colaboradores, 2010). La figura 50 muestra las recomendaciones de buenas prácticas para la obtención de acuerdos.

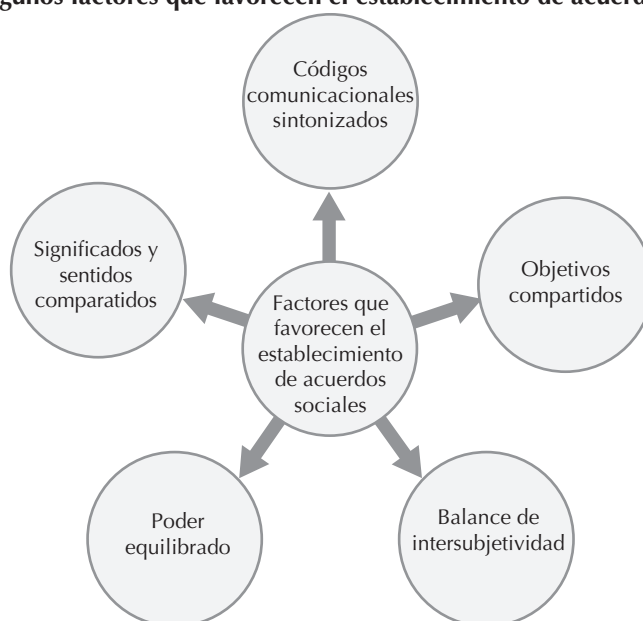
Fig. 50: Recomendaciones de buenas prácticas para la obtención de acuerdos



Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010

La figura 51 muestra algunos factores que favorecen el establecimiento de acuerdos sociales.

Fig. 51: Algunos factores que favorecen el establecimiento de acuerdos sociales.



Fuente: Elaboración propia

Otra forma de plantear los factores que favorecen el establecimiento de acuerdos sociales se muestran en la figura 52.

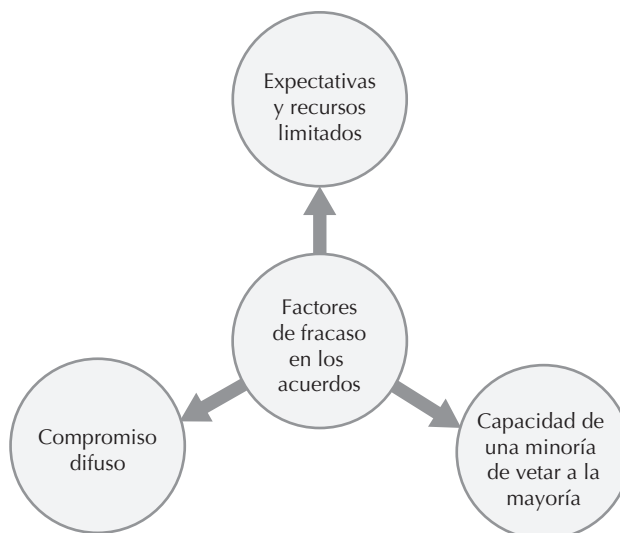
Fig. 52: Factores que favorecen el establecimiento de acuerdos sociales



Fuente: Elaboración propia

La figura 53 muestra los factores de fracaso en los acuerdos.

Fig. 53: Factores de fracaso en los acuerdos



Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010

3.1.10 Consulta previa y acuerdos sociales por la gobernabilidad democrática intercultural

Sea que estemos hablando de acuerdo o consentimiento como finalidad de la consulta previa, en el fondo lo que se trata es de favorecer un espacio de diálogo generativo para escuchar respetuosamente las diversas posiciones y en base a la solidez de la argumentación deliberar sobre las implicancias de las decisiones a tomar sea en uno u otro sentido. Esto significa la búsqueda de consensos con sentido de sostenibilidad, equilibrio y ponderación para la convivencia humana y la convivencia con la naturaleza y el cosmos.

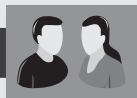
Diálogo generativo implica la mutua voluntad de identificar objetivos compartidos a través de los cuales logramos que tanto el Estado como los Pueblos Indígenas movilicen pensamientos, sentimientos, actitudes, discursos y acciones para un encuentro armonioso de significados y sentidos orientados a lograr acuerdos sociales sostenibles. Bajo este enfoque se reconoce la necesidad de disminuir las brechas de poder para que la horizontalidad y el respeto puedan fluir libremente y se reduzcan las posibilidades de asimetría.

Para construir este diálogo de pares se requiere que pueda trabajarse cuidadosamente el componente de comunicación e información. Tanto Estado como Pueblos Indígenas tienen el deber de dar a conocer sus puntos de vista, sus perspectivas y hacer visibles sus objetivos, sus visiones, sus sueños y sus proyecciones. Pero además se requiere que el proceso comunicativo se verifique a plenitud lo que implica tanto la recepción de información, la búsqueda de información, la interpretación de la información, el entendimiento de la información hasta llegar a incorporarse como conocimiento. No es solo un proceso que va de un actor al otro y viceversa sino que también el proceso comunicativo pueda fluir al interior de cada actor de tal manera que democracia participativa y democracia representativa puedan fusionarse en un encuentro de significados y sentidos que favorezca el esclarecimiento de posiciones, lo que no implica atrincheramientos sino bases para el diálogo fecundo, generatriz.

Pero no estamos hablando únicamente de un proceso intelectual, sino que estamos reconociendo que en proceso de establecimiento de acuerdos también se movilizan historias, sentimientos y emociones. Por eso es que no se habla únicamente de articulación de cosmovisiones sino también armonización de cosmosentires. Los miedos, los temores, que luego se traducen en desconfianza, son reacciones naturales de las personas que necesitan ser atendidos y procesados para que los actores puedan asistir al diálogo con una predisposición psicológica favorable a la escucha, al respeto, y a la valoración de la diferencia.

Es aquí cuando la interculturalidad toma sentido. El reconocimiento que hay múltiples formas de entender y vivir el desarrollo o los contenidos de la vida plena. Interculturalidad que no solo se da entre dos actores sino que también se constatan al interior de cada uno de los interlocutores. Más aún cuando se evidencian procesos de aculturación en doble sentido producto de la naturaleza dinámica que tiene toda cultura. Es importante reconocer esta situación para no simplificar la relación dialógica entre los interlocutores y caer en cuenta que la construcción de identidades es un proceso permanente donde los factores de las relaciones humanas irrumpen cotidianamente en diferentes vectores y magnitudes.

La calidad del establecimiento de acuerdos sociales fortalece la gobernabilidad democrática intercultural. Contribuye también al fortalecimiento de actores sociales que con sentido de derechos asumen la corresponsabilidad en la gestión del desarrollo. La consulta previa constituye por tanto una oportunidad histórica para hacer de la inclusión un proceso de mutuo reconocimiento y de valoración de la riqueza de la diversidad cultural que contribuye a fortalecer el capital social, la cohesión y la integración armoniosa de todas y todos, condición fundamental para una vida plena de la sociedad con respeto a la naturaleza y su sacralidad cósmica.



De la experiencia

EL RETO DE CONSTRUIR ACUERDOS SOCIALES EN PROCESOS DE FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS FORESTALES

El logro de acuerdos sociales sostenibles forma parte de la dinámica social y está orientado a concordar visiones, objetivos y procedimientos que permitan a los diferentes actores involucrados puedan tomar decisiones y desarrollar acciones en un marco de entendimiento y compromiso conjunto. Esta realidad también abarca a los temas ambientales y forestales.

Los acuerdos sociales se verifican en la gobernabilidad, la formulación participativa de políticas públicas, la formulación participativa de planes concertados de desarrollo y en la facilitación de procesos sociales en general. Lograr acuerdos sociales pone de manifiesto la voluntad de los actores de definir conjuntamente caminos sensatos y sostenibles. En tal sentido, el establecimiento de acuerdos sociales pone de evidencia la capacidad de diálogo, la capacidad de escucha y la capacidad de construir visiones compartidas.

Si los acuerdos sociales expresan la calidad de la democracia y el triunfo de la sensatez sobre la discordia la pregunta es ¿Por qué nos resulta tan difícil alcanzar acuerdos sociales en términos ambientales y sociales? Intentaremos dar una respuesta a la luz de la sistematización de las experiencias de facilitación ambiental y forestal. Somos conscientes de la necesidad de mayor investigación al respecto pues son dimensiones que no han sido suficientemente exploradas.

Cuando se establecen canales de participación orientados a lograr acuerdos entre los diversos actores inmediatamente brotan los intereses. El esquema básico es asumir posiciones o discursos para defender intereses que pretenden satisfacer necesidades. Esto es legítimo, pues justamente los procesos de negociación tratan de administrar los intereses para lograr un resultado que satisface en mayor o menor medida los intereses de los múltiples actores. No es problema que existan intereses el tema está en cómo cada uno de los actores procede a procesar sus propios intereses dentro de un concierto de intereses. La mayor o menor predisposición de desarrollar una actitud colaborativa obstaculiza o favorece el establecimiento de acuerdos sociales.

Pero resulta que el encuentro entre actores no es neutro. La historia de cada uno de los actores es un factor que tiene mucha incidencia en el grado de confianza que tiene un actor sobre el otro. En este sentido la historia marca. La pregunta es que si queremos avanzar en qué medida dejamos que la historia bloquee o facilite el diálogo. La desconfianza estructural que tiene un actor sobre el otro puede ser paralizante, cuando no obstruccionista. De ahí la necesidad de resignificar la historia y en base a transparencia, buena fe y voluntad de enmienda superar las mutuas desconfianzas. Alcanzar el buen gobierno implica una actitud proactiva tanto de las autoridades como de la sociedad civil. La situación apela a lograr tanto coherencia de Estado como coherencia de sociedad civil.

Pero la historia no es solo el recuento de los hitos del pasado. La historia influye también en la construcción del discurso y la carga emotiva de un actor sobre el otro. Resulta a veces difícil separar la racionalidad de la emotividad. Desde la perspectiva de la metacognición es importante reconocer la capacidad que tenemos los seres humanos de poder observarnos individualmente y ser capaces de reconocer las pautas mentales con la que estamos entrando en el diálogo. Lo que hacemos o dejamos de hacer en el fondo es una proyección de nuestro propio mundo psicológico.

En la búsqueda de la objetividad es importante que podamos discriminar la influencia que tienen las ideologías, los imaginarios sociales y las representaciones sociales sobre

nuestros pensamientos y sentimientos. Esto es crucial para lograr mayor objetividad para no dejarnos apabullar por los fantasmas del pasado y darle más cabida a las emociones negativas. Una actitud más proactiva y empoderada implica tomar el control emocional de la situación. Aunque en la práctica no es fácil separar lo racional de lo emocional lo importante es alcanzar una síntesis creativa. Esto no significa de ninguna manera caer en la manipulación o dar pie a la inocencia política. Lo que se busca es objetividad bajo la égida de los principios de equidad y sostenibilidad.

Un aspecto clave en el desarrollo del diálogo es dimensionar apropiadamente el tema de los derechos. Los derechos deben tratarse de manera integral tanto desde la perspectiva de uno de los actores como desde la perspectiva de todos los actores que están en escena. La asunción objetiva de este reto es un factor fundamental para favorecer el encuentro de pareceres y sentires. Sabemos que es fácil decirlo pero difícil de implementarlo. Por ello se requiere de buena voluntad de las partes para llegar a un buen puerto.

Si en verdad queremos avanzar en el propósito de alcanzar acuerdos sociales sostenibles, entonces tenemos que revisar estructuras y prácticas sociales tanto de las autoridades como de la sociedad civil. Los gobiernos tienen que hacer más esfuerzos para desarrollar una gestión pública ética y efectiva, tienen que ser más coherentes con la sostenibilidad, tienen que ser más inclusivos y transparentes. Desde la sociedad civil tenemos el reto de fortalecer las prácticas de democracia participativa en fortalecimiento de la democracia representativa. Ambos actores necesitamos fortalecer nuestra visión de país y abandonar comportamientos extremadamente individualistas, cuestionar las prácticas clientelares, cuestionar los comportamientos pragmáticos en el sentido de reducción de la capacidad de análisis o dejarse llevar por los análisis de costo beneficio solo por los intereses personales o de grupo. Necesitamos dar más pie al pensamiento objetivo y sensato en el marco de la equidad y la sostenibilidad.



De la experiencia

LAS ACTITUDES DE LOS ACTORES EN LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN DE FORMULACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA

Los procesos de participación en política pública, entre otras variables, son producto de la interacción entre los procesos actitudinales internos de los actores como los procesos del entorno. Esta correspondencia puede ser explicada desde la naturaleza biopsicosocial de las personas que son partes integrantes de la realidad social. Ambas dimensiones son interactuantes por lo que uno influye sobre el otro y no pueden fácilmente ser separadas ni fragmentadas. La realidad debe explicarse como un todo.

En esta ocasión hemos escogido como variable individual el grado de apertura mental que trata de reflejar la capacidad empática y de interculturalidad para procesar tanto los intereses individuales como los intereses de otros grupos. Esta variable es muy importante porque tiene que ver con la predisposición al diálogo y la búsqueda generativa de soluciones.

Como variable del entorno hemos escogido el grado de confianza social existente. La confianza es uno de los factores clave que tiene que ver con el capital social y por tanto de las posibilidades de avanzar en una cultura democrática inclusiva.

Fig. 54: Capacidades de los actores para alcanzar propuestas en función a la interacción entre grados de confianza y grados de apertura mental

Dogmatismo	Confianza		Apertura
	Capacidad de propuesta a partir de las particulares creencias y visiones	Capacidad de escucha Capacidad de diálogo Capacidad de aportar creativamente	
	Capacidad de propuesta centrada en sus propias creencias y visiones con escepticismo que puede llegar a ser inmovilizador o movilizador desde una perspectiva fuertemente defensiva	Capacidad de diálogo y voluntad para avanzar de los problemas a las oportunidades y propuestas pese a las dudas	
Desconfianza			

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro podemos inferir que el grado de confianza social es un factor muy importante que explica las actitudes frente a los procesos de participación en la formulación de políticas públicas. En un país como el nuestro, donde existe un alto grado de desconfianza social, éste influye de manera determinante en las actitudes de participación. Esta desconfianza, lo reconocemos, no es gratuita sino que es producto de toda una historia y un presente marcado por la exclusión y el abuso del poder. La falta de transparencia, la poca voluntad de prevenir o sancionar la corrupción abonan en este sentido.

Así mismo, vemos que el grado de apertura mental está fuertemente influenciado por el grado de diversidad de conocimientos, experiencias y el reconocimiento de los derechos propios y de los otros actores. La apertura mental parte de un alto grado de autoestima, seguridad y asertividad. No es que se renuncie a los propios y legítimos intereses sino que existe la capacidad de procesar los diferentes intereses en juego. Una gran orientación refiere a la búsqueda de la sostenibilidad.

Para mejorar los procesos de participación se requiere entonces mejorar el nivel de información no para convencer sino para disponer de mejores instrumentos y herramientas para la toma de decisiones. Se entiende que esta información debe llegar en los formatos apropiados (lo que incluye el uso de idiomas indígenas).

El otro elemento es clave es la generación de condiciones de confianza desde ambos lados. Este es un gran reto que obviamente no es fácil pero que requiere ser trabajado con seriedad y profundidad.

La importancia de la información en la construcción de políticas públicas:

La mayor y mejor información es un elemento clave para favorecer la fluidez de los procesos de diálogo y de participación en la construcción de políticas públicas. En general, a mayor información mayor gobernabilidad y efectividad de los procesos sociales.

Algunos atributos de la información se presentan en el cuadro 66.

Cuadro 66: Atributos de la información

Magnitud	Accesibilidad	Pertinencia	Consistencia	Oportunidad
■ Completa ■ Dosificada ■ Precisa ■ Concisa	■ Amigable ■ Entendible	■ Adecuada ■ Entendible ■ Manejable ■ Transparente	■ Veraz ■ Objetiva ■ Adecuada ■ Coherente	■ Oportuna

Fuente. Elaboración propia

En un proceso de construcción de política pública no siempre hay acuerdo si se debe o no compartir un documento base de discusión. El cuadro 67 muestra los alcances y limitaciones en ambos casos.

Cuadro 67: Alcances y limitaciones de contar o no con información base en un proceso de construcción de propuestas.

	Alcances	Limitaciones
Con documento base	Permite tener un documento de referencia para la construcción participativa	Puede inducir a una discusión centrada en la aprobación o rechazo de la propuesta presentada. Los autores del documento base pueden ser cuestionados y se pueden perder los objetivos del proceso
Sin documento base	Permite reducir sesgos y prejuicio	La poca cultura de la participación sin un documento base podría producir la dispersión de la discusión y de los aportes. Podría además producir la inclusión de factores distorsionantes o perturbadores del proceso

Fuente. Elaboración propia

Como se puede apreciar, el tratamiento de la información debe ser apropiado a las características de la información lo que no hay que perder de vista que este tema debe ser tratado desde la perspectiva de derechos, así, la información se convierte un elemento para coadyuvar al proceso.

En procesos participativos multiactores es necesario contar con un mecanismo de transparencia usando medios informáticos que permita recoger ordenadamente los aportes. El sistema deberá ser muy organizado de tal manera que se pueda conocer el nombre del que aporta, el contenido de su aporte, la respuesta que da la institución o instancia encargada de conducir el proceso participativo, las razones por las que se acepta o se rechaza una propuesta. De esta manera se busca que las y los participantes se sientan escuchados y respetados.



De la experiencia

SOBRE LIDERAZGOS EN PROCESOS DE PARTICIPACIÓN EN FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS AMBIENTALES

Para una adecuada discusión sobre los liderazgos en los procesos de participación en formulación de políticas públicas ambientales hay que partir claramente del reconocimiento del marco de desarrollo en el que nos inscribimos.

Resulta entonces que estamos hablando de una propuesta de sociedad sustentable, donde la gobernabilidad democrática intercultural permite gestionar y celebrar la diversidad, la inclusión y la cohesión social. Nos imaginamos que este buen gobierno parte del reconocimiento del valor del diálogo generativo y donde las diferencias y discrepancias se gestionan apropiadamente no para dividir sino para integrar, armonizar. En esta descripción ideal del norte a dónde queremos llegar también se contempla la comunión profunda con la naturaleza y el cosmos.

Mirar hacia adelante de manera estratégica y positiva no implica desconocer el pasado y la realidad actual que aún está marcado de tensiones y contradicciones. El nexo entre el pasado, el presente y el futuro está marcado por las propias contradicciones y tensiones que tenemos como seres humanos en la dimensión individual y colectiva. Es necesario reconocer que nos encontramos en la vida real con una dinámica no exenta de conflictividad y que a veces implica grandes avances y en otras ocasiones implica un retroceso.

En un proceso de formulación participativa de políticas públicas se verifican diferentes tipos de liderazgo. Así podemos encontrar diferentes comportamientos:

- ▶ *Los que únicamente miran sus intereses personales o de grupo.*
- ▶ *Los que tratan de conjugar los intereses personales con los intereses de los diferentes actores que participan en el proceso.*
- ▶ *Los que privilegian los resultados a cualquier precio.*
- ▶ *Los que privilegian la calidad de los procesos a los fines.*
- ▶ *Los que saben procesar sus propias emociones y entienden las emociones de los otros.*
- ▶ *Los que son presa fácil de sus emociones y terminan siendo prisioneros de sus emociones y pasiones.*

Vemos pues que no se trata únicamente qué tan claro se tiene el objetivo sino también cuál es la calidad del resultado que se espera alcanzar. En todo este proceso la gestión emocional es una competencia fundamental para saber qué tanto se logra el balance entre intelecto y emociones.

La figura 55 presenta los tipos de liderazgo según la interacción entre actitudes y grado de asimilación de la realidad.

Fig. 55: Los tipos de liderazgo según la interacción entre actitudes y grado de asimilación de la realidad

Pesimismo	Idealismo		Optimismo
	Liderazgo conservador	Liderazgo Visionario	
	Liderazgo paralizante	Liderazgo transformacional	
Realismo			

Fuente: Elaboración propia

El cuadro cruza las actitudes de vida con el grado de asimilación y tratamiento de la realidad. Ello define tipos de liderazgo:

El **liderazgo transformacional**, es aquel que reconoce apropiadamente los problemas y potencialidades de la realidad y asume su rol con un marcado optimismo confiando en que los problemas son retos y las oportunidades brindan mayores posibilidades de éxito. En tal sentido transforma una situación dada en una situación superior.

El **liderazgo paralizante**, es aquel que ante el peso de los problemas de la realidad y una falta de convicción de éxito termina por inmovilizar a los seguidores.

En el **liderazgo conservador**, hay claridad de los destinos superiores a los que hay que movilizarse pero la actitud derrotista jala demasiado como para remontar los grandes problemas.

El **liderazgo visionario**, es aquel que conjuga una adecuada claridad de los grandes objetivos superiores y una mezcla de actitud ganadora.

No se trata, entonces, de pecar por exceso de realismo o por el idealismo desbordante. Se trata de gestionar las actitudes para asumir con una mezcla de prudencia y de osadía la transformación de la realidad hacia objetivos superiores.

Es reconocer que las personas somos seres complejos y que nos movemos de manera dual. Lo importante es canalizar las potencialidades biopsicosociales de las personas y no quedarse únicamente en el diagnóstico triste y abrumador de la realidad que termina por llevarnos a la inacción o a la acción poco reflexiva. Tampoco es caer en el optimismo aséptico e iluso sino hacer de las grandes visiones una fuerza energética para caminar juntos y lograr juntos los resultados.

“No me digas que todo está mal, dime cómo podemos mejorar, no me digas que todo está bien, reconoce que siempre es posible mejorar”.

De la discusión se desprende que existe en los líderes, asesores y consejeros una gran responsabilidad en el tipo de servicio que brindan. La construcción de una sociedad sustentable implica canalizar positivamente la energía cultural y la energía psicológica. Como se entiende desde la programación neurolingüística todo depende cómo programemos a nuestro cerebro y nuestro lenguaje.

La figura 56 presenta los discursos de los actores según la interacción entre actitudes y grado de asimilación de la realidad.

Fig. 56: Discursos de los actores según la interacción entre actitudes y grado de asimilación de la realidad

Realismo	Optimismo		Idealismo
	“Así es la realidad pero podemos transformarla”	“Esa es la realidad que queremos construir juntos”	
	“Las cosas siempre han sido así, así son ahora y siempre serán así”	“Tenemos claro a dónde queremos llegar pero nunca será posible”	
Pesimismo			

Fuente: Elaboración propia



Recuadro 21: En búsqueda permanente de nuevos equilibrios

Una característica del ser humano es la búsqueda permanente de equilibrios intelectuales y emocionales para justificar su accionar. Esto hace que no necesariamente primen los principios y la ética sino que se inventen y reinventen nuevos argumentos para justificar las acciones pasadas y presentes y seguramente también para justificar las acciones futuras. Al amparo de la inestabilidad del comportamiento humano, que se mueve fácilmente entre los extremos, encontramos el ultraje que se realiza a las palabras para buscarle los sentidos más convenientes al interés presente o futuro. Así, siempre habrá palabras y argumentos para explicar lo injustificable, aunque no necesariamente coincida con lo que dijimos e hicimos en el pasado y no necesariamente coincidirá con lo que haremos y diremos en el futuro. Y como paradigma-pensamiento-sentimientos-actitudes forman la esencia de la estructura psicológica del ser humano, lo que hablamos termina por ser parte de nosotros mismos y lo que hacemos también puede tener justificaciones emocionales. Ese es el problema de fondo por lo que resulta tan complicado ponernos de acuerdo. Son millones y millones de microcosmos emocionales que están buscando su propio equilibrio personal aunque eso signifique que terminemos acabando con el equilibrio del planeta. Y todos creen que tienen razón.

3.2. El enfoque estratégico en la facilitación

Debemos tener presente que los grupos se conforman en torno a objetivos compartidos, sueños, principios y valores comunes. Estos objetivos pueden ser realistamente alcanzables dentro de un marco de temporalidad manejable o ser objetivos de largo plazo que incluso podrían fácilmente trascender generaciones

3.2.1. La visión



*La mirada de nuestra inteligencia se agudiza cuando la penetración de nuestros ojos empieza a desfallecer
(Con el tiempo la visibilidad se acorta pero la visión se amplía)
Sócrates*

Al igual que la gestión de empresas la gestión de procesos sociales también debe partir de una poderosa visión que defina el escenario soñado por los miembros del proceso. Al respecto afirma Peter Senge que pocas cosas humanas son tan poderosas como una visión compartida. Por ejemplo la Red Perú busca consolidar y profundizar la descentralización, promoviendo la concertación y la movilización democrática participativa. La Red Perú se moviliza en torno a lograr ciudadanos plenos que participan en un buen gobierno democrático. Esta visión es altamente convocante para cientos de personas de procesos sociales que se ven representados en la organización y entregan comprometidamente lo mejor de sus esfuerzos.

La visión que construye o construyen los líderes de un proceso social tiene el mérito de avizorar un escenario distinto al orden actual de cosas y que incluso en el momento puede ser considerado a contracorriente. Por ejemplo, muchas organizaciones que apostaron a la descentralización y a la concertación en el Perú lo hicieron en un contexto de gobierno autoritario. Si bien es cierto que la concertación no es un tema nuevo en el Perú la institucionalización de la concertación es de fechas relativamente recientes. La Red Perú, entre otras iniciativas, ha ayudado a que la transición democrática tenga una agenda y

una estrategia en temas de descentralización, participación ciudadana y desarrollo local (Basombrío y Frías, 2005).

La Red Perú en sus inicios tuvo el acierto de articular actores, territorios, escalas de temporalidad del desarrollo, dimensiones del desarrollo, lógicas de intervención de la realidad pese a que no existía una institucionalidad apropiada, un marco normativo pertinente y la participación de la sociedad civil era débil (Basombrío y Frías, 2005). Ahí es cuando encontramos una apropiada integración entre objetivos y estrategias.



Recuadro 22: La gestión de los objetivos

Sé cuán importante es tener el objetivo muy definido pero cuando eso sucede no debo dejar que sea una obsesión que sea paralizante. Conozco mi objetivo conscientemente y luego se lo paso al inconsciente para que siga haciendo su trabajo.

Por la naturaleza de mi trabajo he tenido que subir a grandes montañas que a primera vista resultaban imponentes, difíciles de vencer. No obstante, habiendo reconocido el objetivo lo que hacía era proceder a la ascensión sin mirar a la cima y con calma, paciencia y mucha voluntad subir, subir y subir. No era que no tenía clara mi meta sino que administraba mis energías. Sin darme cuenta y sin mayor presión psicológica finalmente podía alcanzar la cresta de la montaña. Mirar a cada rato la cima era una sobrecarga psicológica adicional que en nada contribuía al gran objetivo. Todo depende de la estrategia que usemos para alcanzar el objetivo.

3.2.2. La misión

Aunque la visión esté clara no siempre existe claridad sobre el encargo y sobre las personas o instituciones que deben garantizar el cumplimiento de la visión. Por ejemplo un proceso social puede ser confundido con una iniciativa partidaria lo que genera confusión entre los miembros y la imagen que da el proceso social.

La misión responde a la pregunta básica “¿Cómo nos proponemos triunfar en este proceso¹⁵? Una misión es la razón de ser de una organización. Reconocerla es clave para evitar imprecisiones de actuación.

3.2.3. Valores

- ▶ Son creencias profundamente arraigadas de que ciertas cualidades son deseables.
- ▶ Definen lo que es correcto o fundamentalmente importante para cada uno de nosotros.
- ▶ Suministran pautas para nuestras opciones y acciones.

Según la Comisión Nacional de Rescate de Valores, los valores en la convivencia humana no existen independientes, sino que forman escalas y constelaciones de valores y éstas son relativas a las propias experiencias de vida y a la madurez alcanzada por el individuo en las diferentes etapas de su vida. El cuadro 68 muestra los valores más importantes.

15 “Negocio” en la expresión original de Jack Welch y Suzy Welch. 2006. Winning. Collins.

Cuadro 68: Los valores

Vinculados al desarrollo personal	Vinculados al dominio personal	Vinculados con las relaciones interpersonales	Vinculados a la responsabilidad social
■ Armonía interna ■ Autoaceptación ■ Conocimiento ■ Creatividad ■ Crecimiento personal ■ Humildad ■ Racionalidad ■ Sencillez ■ Seguridad en sí mismo ■ Trascendencia ■ Tolerancia a la frustración	■ Apertura al cambio ■ Aptitud ■ Autoridad ■ Calidad ■ Eficacia ■ Eficiencia ■ Flexibilidad ■ Liderazgo ■ Logro ■ Poder ■ Prestigio intelectual ■ Progreso ■ Reconocimiento	■ Amistad ■ Apoyo ■ Decisión ■ Comunicación ■ Participación ■ Sociabilidad ■ Solidaridad ■ Trabajo en equipos	■ Afecto ■ Amor ■ Compromiso ■ Conciencia ecológica ■ Honestidad ■ Igualdad ■ Imparcialidad ■ Integridad ■ Justicia ■ Lealtad ■ Prudencia ■ Perdón ■ Rectitud ■ Responsabilidad ■ Tolerancia ■ Verdad

Fuente: Montero, V. et al. 2005

“

Recuadro 23: El valor del compromiso

El compromiso de un individuo hacia una meta personal o hacia algo que él considera valioso, creo que puede ser uno de los poderes más sólidos y profundos que existen dentro del ser humano. Para que éste se logre, son muchos los elementos que entran en juego: conciencia, intención, voluntad, motivación y finalmente, la acción en sí. Es ésta última, la acción, la que demuestra si el compromiso de un individuo realmente existe, en otras palabras, se convierte en la expresión de vida de un valor. Lo que es compromiso para unos, otros pueden considerarlo poca cosa, por lo que resulta muchas veces, difícil de juzgar. Varía en grado y en intensidad y se aprecia desde una perspectiva totalmente individual ya que cada uno de nosotros lo vive “subjetivamente”.

Jacqueline Butcher (2003)

”

Según Kanter (1972) podemos encontrar tres tipos de compromiso: i) Instrumental, ii) Afectivo o de cohesión y iii) Moral.

Por ejemplo la Red Perú ha logrado el concurso de personas altamente comprometidas y con mística en la democracia participativa en el Perú.

3.2.4. La definición de objetivos en la facilitación de procesos sociales

Aunque pueda parecer obvio la identificación de objetivos por parte de los grupos no es muy sencilla. Esto se debe a diferentes razones. Entre los factores más frecuentes se menciona:

- Imprecisión sobre el proceso en el que se desea incidir.

- ▶ Indefinición sobre la jerarquía de objetivos donde se desea incidir (confusión entre objetivos, actividades, tareas y sub-tareas).
- ▶ Confusión entre medios y objetivos.
- ▶ Indefinición sobre el grado de control directo de los factores que involucran el objetivo.

En realidad cada grupo define el nivel al que quiere llegar (tu actitud determina tu altitud), no obstante puede suceder que el objetivo sea de tan bajo nivel que no cause mayor impacto o sea tan sobredimensionado que luego genere frustración. A la necesaria osadía en la formulación del objetivo hay que combinarle una dosis de realismo para hacer posibles el cumplimiento de los objetivos, celebrarlos y plantearse inmediatamente nuevos retos.

A la rigidez de la lógica en la formulación de objetivos hay que ponerle también un poco de poesía. No importa cuán bien esté formulado un objetivo si es una expresión que no moviliza corazones. Un buen objetivo debe tener la capacidad no solo saber con precisión que se quiere lograr sino que debe ser capaz de remover actitudes, voluntades, esfuerzos y recursos para que puedan ser posibles. El cerebro reacciona positivamente frente a formulaciones que siendo contundentes son encantadoras.

Según Chombart de Lauwe, citado por Montero (2005), la aspiración es un proceso psicológico por el cual un sujeto deseante (individuo o grupo) se siente atraído o empujado hacia un objeto próximo o distante, del que toma conciencia a través de imágenes, de representaciones, de símbolos, y que contribuye a definir y a orientar sus proyectos. La aspiración representa algunas veces el fin que orienta el comportamiento social.



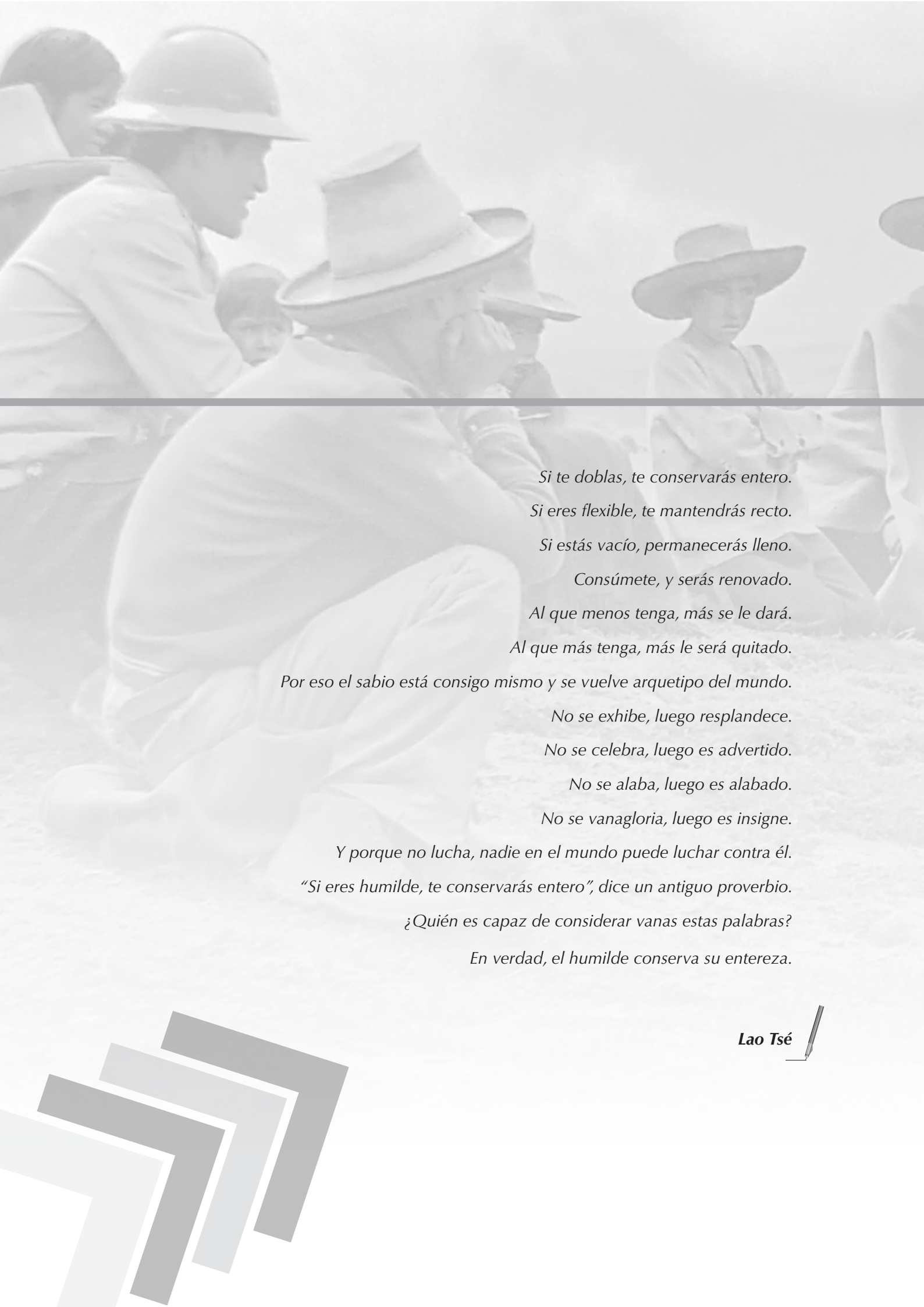
Recuadro 24: El efecto catalizador de los grandes objetivos

La experiencia participativa de formulación de estándares de buen manejo forestal a través del Consejo Peruano para la Certificación Forestal fue muy enriquecedora. Después de muchas reuniones y deliberaciones logramos contar con una versión consensuada que finalmente fue aprobada por el Forest Stewardship Council (FSC) después de levantar algunas observaciones. Posteriormente nos dimos cuenta que el ánimo de los miembros del Consejo Peruano empezaron a decaer. Nos dimos cuenta que lo que nos unía fuertemente había sido el gran objetivo de lograr la aprobación de los estándares, luego de haber alcanzado dicho logro, nos habíamos quedado sin un gran objetivo movilizador. Había llegado el momento de volver a definir un nuevo gran objetivo.

3.2.4.1. Gestión por resultados

La gestión por resultados suena interesante. Trata de hacer más efectiva una gestión en tanto permite que los gerentes y su personal no se pierdan por las ramas sino que sean efectivos. Hasta ahí todo suena bien. Sin embargo ¿Qué pasa cuando los resultados priman más que los objetivos?

En algunas organizaciones he visto que el resultado o la meta toman vida propia y es la pauta que marca la efectividad del empleado. Es el resultado por el resultado o la meta por la meta. Producto de este proceso se pierden principios, valores o incluso elementales fundamentos de principio común. Bajo esta premisa, no importa cómo consigas tu resultado o tu meta, no te juzgarán por ello, sino porque conseguiste o no conseguiste tus resultados o metas. Por ejemplo si el objetivo es lograr la aprobación de la población de una propuesta, no importa si manipulaste, no importa si usaste a los actores, cooptaste dirigentes, compraste líderes, lo que importa es que logres la aprobación de la propuesta. Esto nos sugiere que debemos darle la importancia que se merece a los objetivos y metas pero siempre acompañado de principios (un buen principio siempre se lleva hasta el final). Tan importante como ser efectivo es la calidad de la efectividad, calidad que se mide con principios, con derechos humanos, con sentido de pertenencia a la naturaleza, con respeto a la diversidad, contribuyendo al capital social de la comunidad.



Si te doblas, te conservarás entero.

Si eres flexible, te mantendrás recto.

Si estás vacío, permanecerás lleno.

Consúmete, y serás renovado.

Al que menos tenga, más se le dará.

Al que más tenga, más le será quitado.

Por eso el sabio está consigo mismo y se vuelve arquetipo del mundo.

No se exhibe, luego resplandece.

No se celebra, luego es advertido.

No se alaba, luego es alabado.

No se vanagloria, luego es insigne.

Y porque no lucha, nadie en el mundo puede luchar contra él.

“Si eres humilde, te conservarás entero”, dice un antiguo proverbio.

¿Quién es capaz de considerar vanas estas palabras?

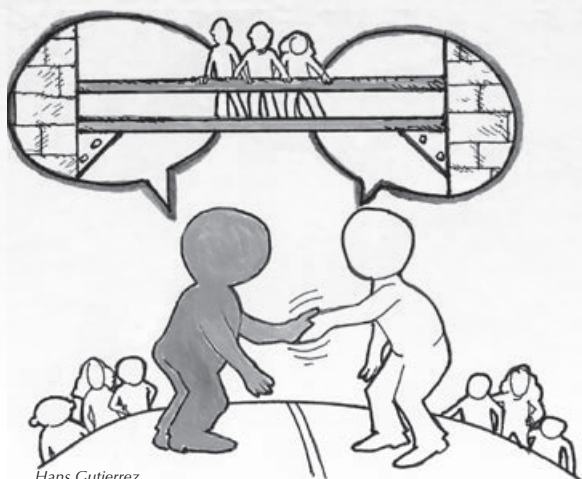
En verdad, el humilde conserva su entereza.

Lao Tsé





Foto: Víctor Mallqui. Contraste. Taller de Fotografía.



4

La facilitación
de procesos
de diálogo
democrático

4.1. El contexto en el que se inscribe la facilitación de procesos de diálogo democrático en el país

La facilitación de procesos de diálogo no puede entenderse ajena a la realidad del país. Como afirma Julio Chávez Achong (2008).

“A pesar de los enormes desafíos que tenemos y de los importantes recursos, procesos, espacios y políticas que nos pueden ayudar a resolverlos, los peruanos no hemos encontrado la llave que abra las puertas para una cultura de diálogo y concertación. Hasta el momento sigue predominando la alta conflictividad social y la intolerancia, que son el reflejo de profundas desconfianzas en las posibilidades de construir un futuro común con oportunidades para todos.

Hay factores objetivos que dificultan nuestro acuerdo, principalmente el mantener una estructura económica y un sistema político que nos impiden crecer con mayor equidad, por un lado, y tener un buen sistema representativo con un alto grado de participación ciudadana, por el otro. Igualmente, tenemos una baja calidad en la gestión pública en los distintos niveles de gobierno.

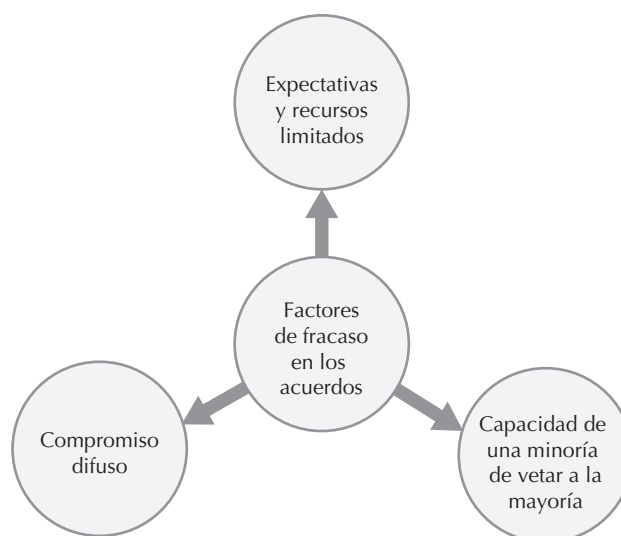
La mayoría de peruanos responde en la encuestas que prefiere vivir en democracia, pero al mismo tiempo que está insatisfecha con sus resultados. Una parte de los peruanos manifiesta que no le importaría vivir bajo un régimen autoritario si se le resuelve problemas de inseguridad y pobreza. Junto a esta constatación, es visible el desencanto con la política que manifiestan algunos sectores de la juventud.

Tenemos, pues, un grado peligroso de desconfianza en que la democracia, el diálogo y la concertación, el acuerdo entre las partes, la negociación, las palabras de los políticos y las competencias de las autoridades sean realmente importantes para alcanzar justicia y una mejor calidad de vida. Aún cuando la inmensa mayoría de los peruanos rechaza las opciones violentistas, también es cierto que muchas personas siguen pensando que solo con la fuerza y la confrontación se puede satisfacer reivindicaciones, así vemos que cada día más personas convierten sus posiciones en trincheras preparando nuevos enfrentamientos”.

La figura 57 muestra los obstáculos psicosociales para el desarrollo en la sociedad peruana (Gonzales, 2002).

Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir información y opiniones, y el de difundirlas, sin limitaciones de fronteras, por cualquier medio de expresión.

Artículo 19.
Declaración Universal de
Derechos Humanos

Fig. 57: Obstáculos psicosociales para el desarrollo en la sociedad peruana

Fuente: Gonzales, 2002.

En este contexto, el diálogo se convierte en una herramienta fundamental de la democracia para construir visiones y sentidos compartidos sobre la base del respeto a la identidad de cada persona y a la libertad de pensamiento. La confianza, la capacidad de escucha, la crítica constructiva son ingredientes fundamentales para avanzar hacia una cultura del diálogo, de la concertación y el consenso. En tal sentido, la institucionalización de una cultura de diálogo es fundamental para favorecer la cohesión social y el capital social necesario para el desarrollo del país.

El diálogo es un mecanismo básico para desarrollar el sentido de propiedad ciudadana respecto de las instituciones y la formulación de políticas públicas de un país. Es el medio para conocer y hacer confluir las aspiraciones de la población y favorecer la inclusión de éstas en los planes de gobierno -tanto nacionales como subnacionales-, y en la toma de decisiones del mismo (Banco Mundial, 2000).

El diálogo se presenta como una oportunidad de procesar francamente la propuesta del otro e, incluso, como la posibilidad de dialogar consigo mismo.

4.2. El diálogo como herramienta de inclusión social

Avanzar hacia políticas y prácticas de inclusión social pasa por la institucionalización del diálogo como medio para visualizar las diferentes cosmovisiones y los diversos significados, sentidos, valores que están en juego en sociedades multiculturales y pluriculturales como la nuestra. La inclusión social no trata de un proceso unidireccional hacia uno de los polos de poder sino que refiere a proceso de mutuo enriquecimiento para conjugar intereses, perspectivas y miradas en clave de interculturalidad.

De ahí que un genuino proceso de diálogo pase por la actitud proactiva de los actores involucrados para avanzar hacia procesos transformacionales con direccionalidad positiva. Una condición previa es que la transformación positiva de la realidad requiere la transformación previa de todos los involucrados. Aún cuando existan evidencias y constataciones pasadas y presentes que no ayudan a confiar el uno hacia el otro es fundamental avanzar hacia una cultura de la confianza que es el ingrediente fundamental de la cohesión social y de la construcción de capital social. Claro está, que cada uno de los involucrados deberá dar señales, mensajes y prácticas claras que existe real voluntad de ser confiables.

El problema no radica en que existan diferentes puntos de vista, posiciones o intereses. Existe el derecho a la diversidad y a las múltiples formas de expresión. El tema está en cómo

la sociedad se organiza para procesar apropiadamente sus diferencias a través de canales democráticos. Por ello el diálogo como espacio deliberativo constituye una herramienta central en la búsqueda de acuerdos y consensos.

Por definición el diálogo implica la predisposición para el encuentro, para el interaprendizaje y para la remoción de actitudes y discursos a la luz del entendimiento de la consistencia y fundamentación de los argumentos. Ello requiere empatía y escucha activa para interesarse vivamente las perspectivas de cada uno de los interlocutores.

Tenemos que poner todas y todos de nuestra parte para superar el concepto que el diálogo es una herramienta para ganar tiempo, una forma sutil para imponer agendas previamente establecidas cooptadas por la lógica del poder político o del mercado. Tenemos que superar una cultura confrontacional que solo busca resaltar los vacíos o los errores del interlocutor. La legitimación de los procesos de diálogo depende de cuánta buena voluntad tengamos y cuántas buenas prácticas ejercitemos. Los procesos de diálogo genuinos, transparentes y generativos contribuyen a fortalecer la gobernabilidad democrática intercultural y por tanto las oportunidades de ser escuchados y respetados.

4.3. El diálogo en los conflictos socioambientales

Que el diálogo es una de las herramientas fundamentales para transformar los conflictos socioambientales es una verdad incontestable. El tema está en cómo los actores pueden instrumentalizarlo de tal manera que efectivamente contribuya a encontrar salidas razonadas.

Para ello es importante alcanzar un marco conceptual sobre lo que significa el diálogo. Lo primero que habría que hacer es diferenciarlo de conversación (como intercambio de ideas), de la deliberación (reflexión y ponderación de ideas) o del debate (confrontación de ideas). Visto así, tanto la conversación, la deliberación o debate pueden formar parte de un proceso de diálogo pero no constituyen diálogo por sí mismos. Para que exista diálogo se requieren tres elementos esenciales: i) predisposición a encontrarse, ii) predisposición al interaprendizaje y iii) predisposición a remover ideas o actitudes a la luz de la deliberación.

Analicemos cada situación. Empecemos por la predisposición a encontrarse. Significa que reconocer que - independientemente de las ideas, objetivos, valores o recursos en pugna - somos personas con legítimos intereses y que por tanto merecemos ser escuchados y tratados con respeto. Reconocemos el valor del diálogo en una democracia que implica resolver nuestras diferencias mediante acuerdos alcanzados bajo mutuo respeto. Reconocemos que la discusión se debe centrar en las ideas y que ello no implica de ninguna manera ataque a las personas (ni tampoco a los bienes públicos o privados).

La predisposición a interaprendizaje implica partir de la premisa que siempre hay oportunidades de aprender del otro porque no puedo necesariamente conocer o sentir lo que conoce o siente la otra parte. Significa deponer la actitud de que mi razón es la única valedera y que estoy dispuesto a entender y asumir las razones de la otra parte. Implica también a la capacidad de reconocer que puedo estar equivocado. Así mismo, me obliga a reconocer que no todos estamos manejando la misma información y que es necesario encontrar códigos y canales comunicacionales adecuados para entendernos mejor.

La capacidad de remover actitudes o discursos significa saber reconocer que puedo modificar mi posición si a la luz de la deliberación y poderosas razones argumentativas puedo reconocer y escoger el camino de la sensatez. Implica además de reconocer los paradigmas, ideologías, representaciones sociales e imaginarios que influyen sobre mi manera de pensar y mi discurso y por tanto, reconocer que no son las únicas miradas, perspectivas y sentires que están en juego. Reconocer así mismo que mis emociones son producto de mis pensamientos y que no tienen porque interferir en la búsqueda de una relación respetuosa y armónica.

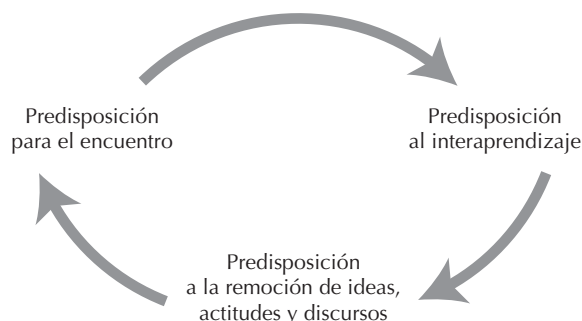
Una condición fundamental para avanzar en un proceso de diálogo es la remoción de la desconfianza que nos lleva a encerrarnos en nuestras posiciones originales. Obviamente, para que esto suceda hay que dar señales claras y concretas. A veces la historia pesa demasiado en la predisposición emocional hacia el otro. Otras veces son los prejuicios (juicios adelantados)

los que interfieren en la calidad de la relación entre los interlocutores. Pero nada puede pesar más que la voluntad de encontrar caminos sensatos para los interlocutores, la sociedad y el ambiente. Queda claro que el acuerdo entre las partes debe enmarcarse en un contexto de gobernabilidad democrática intercultural y de sostenibilidad.

No es pues el diálogo un recurso que debe ser desestimado. No es que ya se encuentra deslegitimado y que ya no vale la pena seguir convocándola. El diálogo es la esencia misma de la democracia y su calidad está en función en la capacidad de ponernos de acuerdo. Ello no obvia desconocer que habrá que avanzar hacia la institucionalización del diálogo democrático para que no aparezca coyunturalmente y de manera inorgánica. El fortalecimiento de la institucionalidad democrática pasa también por fortalecer nuestras capacidades de diálogo. Un buen síntoma de gobernanza es la capacidad para dialogar entre las autoridades estatales y los legítimos representantes de la sociedad civil. Demos pues pie a la esperanza y a una cultura de paz a través del diálogo.

La figura 58 muestra los aspectos clave de la definición del diálogo.

Fig. 58: Aspectos clave de la definición del diálogo



El cuadro 69 nos muestra los componentes clave del diálogo y sus consideraciones.

Cuadro 69: componentes clave del diálogo y sus consideraciones

Componente clave	consideraciones
Predisposición para encontrarse	■ Tenemos que darnos la oportunidad de exponer cara a cara nuestras razones y motivaciones ■ No puedo quedarme en el monólogo ■ No puedo quedarme criticando en ausencia de mi interlocutor ■ Es la oportunidad para manifestar mis preocupaciones a mi interlocutor
Predisposición para el interaprendizaje	■ No es solo mi razón o mi motivación la que cuenta ■ Mi interlocutor también puede tener razón ■ Es bueno para todos tener nuevas perspectivas ■ Es enriquecedor para todos mejorar la comprensión mutua
Predisposición para la remoción de ideas, actitudes y discurso	■ Aceptación de los argumentos irrefutables ■ No es qué tanto soy coherente conmigo mismo sino qué tanto soy coherente con la sensatez ■ Es sensato para todos construir escenarios en los que todos salgamos ganando ■ No puedo seguir manteniéndome un estado emocional desgastante

Fuente: Elaboración propia.



Recuadro 25: El rol de los facilitadores en la democracia participativa

“Como país, necesitamos un núcleo de personas que se vea así mismo en un rol distinto al de un líder, al de una autoridad, al de un representante y, por supuesto, al de un caudillo. Un núcleo de personas que asuma que su contribución a la cohesión y al acuerdo social no provienen de su ubicación en un centro de poder institucional, o de la aproximación al poderoso de turno, sino de su capacidad de desarrollar en las demás personas y en las organizaciones una voluntad y una preparación para llevar a cabo el diálogo y la concertación entre grupos de interés diferentes, a través del empoderamiento ciudadano”.

Fuente: Chávez, 2008



4.4. El diálogo como apuesta civilizatoria

Podríamos partir de la premisa que éste no es un mundo perfecto, socialmente hablando, que éste no es un país perfecto ni que tenemos democracias, políticas, leyes perfectas o gobernantes perfectos. Pero asumir esta posición es condenarnos irreductiblemente a la inacción, a la frustración o la crítica feroz. El tema no está en qué medida el mundo no es cómo quisiéramos que sea y la distancia entre lo que es sino el grado en que participamos colectiva, comprometida y creativamente en la búsqueda cotidiana de la utopía como aliciente permanente para avanzar y construir. El tema está en qué medida somos parte de la solución y no somos únicamente parte del problema.

Podríamos atiborrarnos de palabras hirientes como exclusión, marginación, racismo o corrupción para caracterizar las relaciones sociales y ser aplastados por el peso histórico y cotidiano de estos oprobios. Pero también podríamos convocar a la esperanza, a los ideales, a las fuerzas catalizadoras para aportar a la construcción de un mundo mejor. El tema no está en que existan muchos problemas o limitaciones sino la actitud que desarrollamos para hacer frente a los múltiples desafíos que nos impone la construcción de un mundo de relaciones más equitativas y respetuosas, equidad y justicia que no solo se queda en las relaciones personales sino en las relaciones con la espiritualidad y el cosmos.

Por todas las razones anotadas anteriormente apostamos por el diálogo como ejercicio permanente para el fortalecimiento de la gobernabilidad, de la democracia, la política, las políticas públicas y la inclusión social. Visto de esta manera, el diálogo aparece como la real capacidad de escucharse, el verdadero interés por entender al otro, la legítima aspiración por el encuentro colectivo de opciones racionales y sensatas con la vida y la sostenibilidad.

Con frecuencia vemos que el escaso entendimiento del valor del diálogo lleva a algunos actores a deslegitimarlo. Desarrollar una actitud y comportamiento dialogante es visto como debilidad, como contubernio con el gobierno, como transigencia, como acomodo. No se niega que haya actores, procesos y circunstancias que llevan a que el ejercicio del diálogo esté mediatizado por intereses subalternos. Solo que este ejercicio no puede catalogarse legítimamente como actitud dialogante sino como una práctica interesada. Posición además que rechazamos porque el diálogo genuino busca un orden superior de las cosas no el detrimento social o ambiental.

Una actitud poco dialogante puede derivar en una actitud confrontacional, en señalar los reales o aparentes problemas y quedarse corto en las propuestas. Quienes desean solo ser escuchados pero pocos en escuchar, quienes desean ser entendidos pero pocos proclives a entender, quienes quieren hacer valer sus derechos aún a costa de desconocer o minimizar los derechos de los otros no contribuyen a una cultura de diálogo democrático.

Avanzar hacia una gobernabilidad democrática intercultural implica aceptar la diversidad, gestionar la diversidad, valorar al otro como sujeto social. Bajo este marco no hay ningún centrismo o fundamentalismo que valga sino la celebración de la pluralidad como expresión

de la riqueza social humana. O dicho de otra manera en cada persona y grupo social está la centralidad y el único fundamentalismo que vale es el ejercicio pleno de la interculturalidad.

Una actitud dialogante no implica complicidad con el poder ni tampoco caer en la ingenuidad. Una actitud dialogante es propositiva, busca el enriquecimiento humano mutuo, busca la remoción de actitudes que atentan contra la armonía social y ambiental. Por ello la capacidad dialogante va acompañada a veces de indignación o de rechazo con firmeza cuando la otra parte no quiere guardar las formas de un diálogo generativo y genuino. El diálogo es compromiso, el diálogo es respeto.

Avanzar en el ejercicio del diálogo fecundo implica tener la capacidad de reconocer tus paradigmas, tus supuestos, tus significados y tus sentidos. Implica ser conscientes en qué medida tu universo mental se manifiesta en tu fisiología, en tu lenguaje y en tus actos. Implica reconocer la influencia de tu mundo cultural en la forma cómo ves y tratas las cosas. Solo en la medida en que estés dispuesto a confrontar tu mundo con el mundo de los otros estarás en capacidad de encontrar la luz de la razón coherente y sensata, lo que no quiere decir que esté libre de emotividad o de espiritualidad.

Podemos estar disconformes con nuestro modelo civilizatorio. O nos quedamos con los sentimientos de frustración y victimismo o transformamos los problemas y limitaciones en desafíos y oportunidades para humanizar nuestro modelo civilizatorio. En este contexto, el ejercicio pleno del diálogo aparece como una apuesta civilizatoria.

4.5. El diálogo como fundamento de la democracia

Se escucha frecuentemente mencionar en las esferas gubernamentales que el diálogo es el fundamento de la democracia. Paralelamente se escucha mencionar que las autoridades han tenido problemas para comunicar, persuadir a los ciudadanos sobre la pertinencia de sus propuestas. Si se cruzan los dos conceptos (diálogo y comunicación) entonces podemos encontrar que hay una contradicción incuestionable: No es posible plantear un proceso de diálogo si de antemano se está pretendiendo imponer una razón. Inclusive el propio proceso de comunicación implica un proceso interactivo de ida y vuelta que nada tiene que ver con el empleo de estrategias de convencimiento.

El diálogo cumple la función de favorecer el encuentro y el interaprendizaje sobre la base del respeto, la empatía, la capacidad de escucha. El diálogo parte de la premisa que cada interlocutor tiene sus razones que sustentan su posición. Reconoce además que lo que se trata no es imponer una razón sino de encontrar juntos una razón compartida.

Si uno de los actores piensa y siente que su razón es la única que tiene validez entonces no podemos hablar de una genuina predisposición al diálogo. No se trata pues de qué tanto mi interlocutor me comprende o entiende si no en también en qué medida estoy predispuesto a comprender o entender. Implica entonces que si quiero establecer un diálogo genuino debo ser capaz de abrir mi mente y mi corazón para tratar de entender las motivaciones profundas que sustentan la posición de mi interlocutor.

Cuando hablamos de relaciones asimétricas o de culturas distintas existe la tentación de apelar al poder o la fuerza para imponer una razón en nombre de un sistema o ideología. El problema no es la diversidad de miradas ni siquiera los distintos intereses, el problema radica cuando pienso y actúo que todo debe girar en torno a mi visión y posición. Para gestionar la diversidad y los intereses es necesario incorporar la interculturalidad como fundamento del diálogo. Es necesario desarrollar la empatía para favorecer el entendimiento, se requiere una predisposición a desarrollar una comunicación asertiva que haga más transparente las motivaciones profundas del interlocutor.

Es necesario tener muy presente que para favorecer un diálogo democrático tenemos que conocer que lenguaje no se reducen al discurso explícito sino que también existe el metalenguaje y el paralenguaje. No solo se trata de lo que digo, si no también lo que estoy tratando de decir o lo que digo dejando de decir. La comunicación es un proceso complejo que no se reduce a las palabras y a los significados sino que también apela a los signos y sentidos.

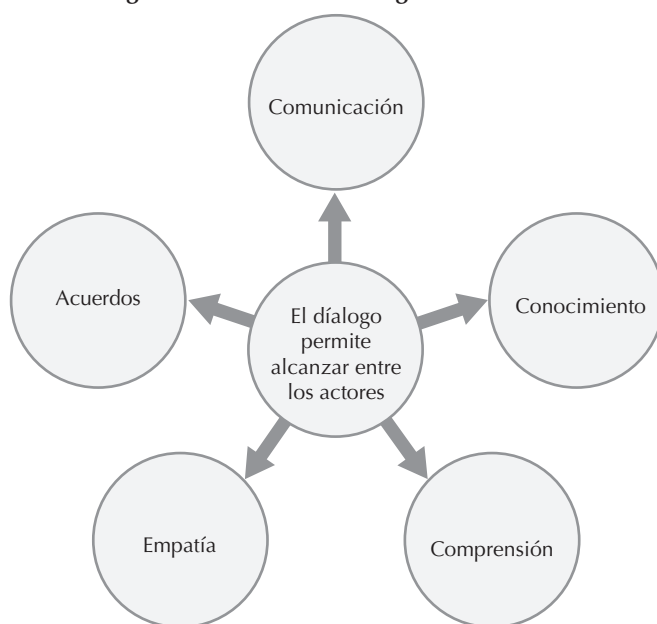
Al respecto afirma Schwanitz (2002): “La cultura es un juego social caracterizado por un conjunto de expectativas y de expectativas de expectativas en relación con la cultura de los participantes de dicho juego, quienes no deben hacer explícitas ni las expectativas ni la expectativas de las expectativas. Los participantes en este juego han de tener la habilidad de averiguar y cumplir estas expectativas, y cuando esto no sea posible, evitar que los demás lo noten”.

Todo proceso de participación necesita una buena dosis de responsabilidad, predisposición para escuchar y entender las otras realidades que están viviendo cada actor y no adelantar juicios a luz de lo que nosotros pensamos el cómo deberían ser las cosas. El diálogo, como se ha señalado repetidas veces implica predisposición a encontrarse, capacidad de interaprendizaje y voluntad para remover concepciones si el proceso deliberativo abre nuevas perspectivas y posibilidades.

Avanzar en una cultura de diálogo y participación requiere el ejercicio responsable del uso de la palabra. Convertirnos en los jueces universales de las ideas de los otros no ayuda a avanzar a contextos dialógicos y de fortalecimiento democrático. Sospechar es parte del ejercicio filosófico pero sospechar también puede ser una proyección de nuestras propias inseguridades, intereses o proyecciones. De cada uno de nosotros depende que avancemos firme hacia una cultura de la confianza y el consenso. Es parte del capital social que nos corresponde construir para dar pasos firmes hacia el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

Si el diálogo es fundamento de la democracia, entonces el país espera un diálogo genuino y generativo. La figura 59 presenta los alcances del diálogo democrático.

Fig. 59: Alcances del diálogo democrático



Fuente: Baca, 2001

Iván Ormachea (2012) considera que las condiciones fundamentales para el diálogo son: i) Posibilidad de generar confianza, ii) Capacidad de escucha y iii) Aprendizajes mutuos.

Para superar la desconfianza es importante considerar los gestos simbólicos de buena voluntad de ambos lados y cumplir y realizar seguimiento, si los hubiera, a los acuerdos pasados y comunicar los avances adecuadamente (Rossel y Arce, 2011).

César Bedoya (2012) aclara que un proceso de diálogo no es exactamente una negociación, ambos tienen naturaleza y objetivos distintos. Se dialoga para construir confianza entre las partes, para abrir espacio para que la información entre las partes fluya, todos la manejen en igualdad de condiciones, para sentar las bases del entendimiento del problema y la manera de abordarlo.



Recuadro 26: El diálogo y la democracia

El diálogo y la democracia están estrechamente interrelacionados pues no es posible concebir procesos democráticos donde esté ausente el diálogo. Mediante el diálogo se establecen con carácter permanente los nexos comunicacionales y afectivos entre autoridades y sociedad civil, que juntos, contribuyen activamente en un ejercicio de construcción y fortalecimiento de la gobernabilidad democrática. Se celebra sus aportes a la convivencia pacífica y a la busca de sentidos en la toma de decisiones.

Las mesas de diálogo son importantes pero no reemplazan al diálogo en cotidianeidad que debe caracterizar a las autoridades democráticas y a los liderazgos de la sociedad civil. Ello requiere voluntad política, apertura y capacidad de escucha. Implica también, desde ambas partes, desplegar capacidades de autocrítica para generar la predisposición al cambio si es necesario.

Para las autoridades el diálogo permanente es una forma de gobernar tomando en consideración las perspectivas y propuestas de la sociedad civil. Para los líderes y dirigentes de la sociedad civil el diálogo es una forma civilizada de dar a conocer a las autoridades sus propuestas, sus inquietudes y preocupaciones. En tal sentido, el diálogo se inscribe en un enfoque colaborativo en un marco de respeto, confianza y orden. Es importante respetar el marco del Estado de Derecho pero también es importante reconocer cuándo ese marco no está captando la riqueza de las perspectivas culturales. De ahí la importancia del enfoque intercultural en el diálogo. Muchas veces los conflictos están marcados por diferencias de paradigmas y hay que tener las capacidades de reconocerlas para poder tratarlas apropiadamente.

Las mesas de diálogo no constituyen mecanismos para ganar tiempo, sorprender o manipular. Interesa la razón de los argumentos y no la fuerza del poder. La deliberación de ideas implica discusión, reflexión, meditación sobre la consistencia de las argumentaciones. No se trata de adoctrinar o imponer ideas preconcebidas sino de analizarlas y de inscribirlas en un enfoque de sustentabilidad. Este es el marco filosófico y teórico que debe gobernar en los procesos de diálogo. Aceptar por ejemplo una medida que vaya en contra de los derechos fundamentales de las personas solo por el tema de mantener el empleo debe ser revisada.

Una actitud mutua de encuentro no implica desconocer que en ocasiones se parta de cosmovisiones, ideologías, representaciones, categorías y símbolos distintos. Una actitud democrática no busca necesariamente la homogenización y por el contrario celebra la diversidad pues es su mayor riqueza. De lo que se trata es de poder administrar esta diversidad o energía cultural en un sentido positivo de tal manera que la diversidad de ideas sea vista más como un capital que como factor de desencuentro.

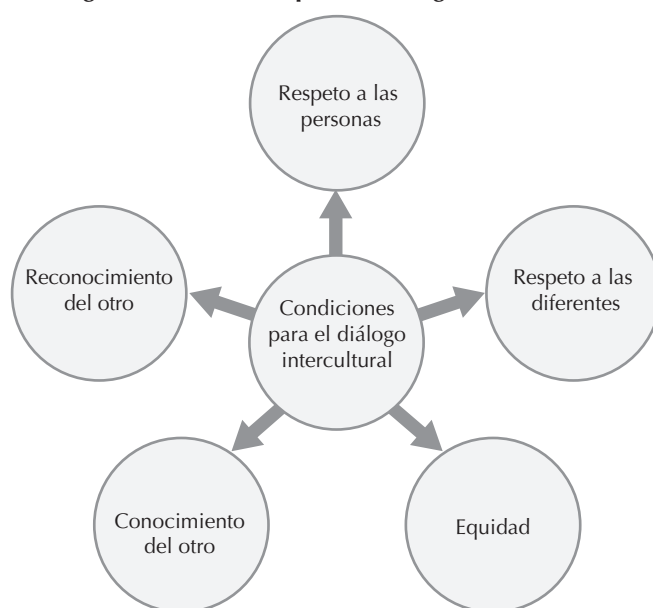
Los puntos de vista contrarios tienen la función de control social, de evaluación de consistencia y permiten analizar la consistencia y pertinencia de una decisión. Una actitud de encuentro no implica una media aritmética entre posiciones disímiles sino un esfuerzo mutuo deliberado de encontrar los caminos más sensatos para el desarrollo sustentable. Esta precisión de objetivos es fundamental para garantizar la calidad del diálogo. Está claro que no se trata de un certamen en el que uno gana y el otro pierde sino como la sensatez sale ganando.

La imprecisión de objetivos, objetivos subalternos u objetivos sesgados hacia consideraciones privilegiadamente economicistas o políticas distorsionan los procesos de diálogo. El tema se complica cuando un actor subestima al otro, se producen mutuas descalificaciones y vetos o se usan medias verdades. Ocultar información, uso de información parcial, uso de distractores de información y las generalizaciones interesadas terminan por nublar la atmósfera de una buena comunicación.

En consecuencia, la institucionalización del diálogo como estilo de gestión pública es una apuesta para la profundización de la democracia en el país. Los procesos de consulta y participación no son concesiones de las autoridades sino herramientas para consolidar la gobernabilidad democrática y el ejercicio activo de una ciudadanía inclusiva. El diálogo es fundamental para la cohesión económica y social por lo que su ejercicio en cotidianeidad es un imperativo para la paz y el desarrollo sustentable.

La figura 60 muestra las condiciones del diálogo intercultural.

Fig. 60: Condiciones para el diálogo intercultural



Fuente: Elaboración propia

4.6. Marco teórico del diálogo y la concertación



Recuadro 27: Definiciones de Diálogo

Diálogo es una conversación motivada por una búsqueda de entendimiento más que por acuerdos concretos o soluciones (Public Conversations Project, 2003). También se dice que es un proceso mediante el cual las personas suspenden los intercambios defensivos con el objeto de permitir el libre flujo de exploración de las figuraciones y creencias propias y las de los demás.

Fuente: Hellriegel y colaboradores, 1999

El diálogo es el ejercicio de la reciprocidad en la palabra. Consiste en un intercambio de percepciones, valoraciones y demandas en el que tenemos la necesidad de dirigirnos al otro y ser reconocidos. El diálogo nos invita a aprehender la realidad, a reconocer las discrepancias como una forma de estar cerca. No significa estar de acuerdo; supone construir consensos y manejar disensos como un espacio de encuentro entre lo diverso, lo diferente. Como instrumento para descubrir la singularidad del otro.

Fuente: Ugarte y Villanueva, 2002

Técnicamente, el diálogo es una instancia previa a la negociación y difiere del mero debate confrontativo que pone el foco en defender el propio punto de vista y en buscar inconsistencias en las del otro. En el diálogo, las partes parten de la posibilidad de que puedan estar equivocadas en algún aspecto y fomentan espacios de deliberación para la toma de decisión.

Fuente: Tapia, 2008



¿Qué es el diálogo?

El diálogo es esencialmente un proceso cuya finalidad es **construir confianza y mejorar la comunicación**, al permitir que los actores se escuchen, reconozcan las preocupaciones del otro como válidas, y desarrollen un mínimo de empatía entre ellos. Con esta base bien cimentada, podrán avanzar en la búsqueda de soluciones a problemas comunes, resolver conflictos, negociar algunos asuntos, y hablar de desarrollo, proyectos, etc.

El diálogo, como proceso, considera una metodología que inicia verificando la existencia de ciertas **condiciones**, tales como la voluntad y compromiso real de los actores para dialogar, la existencia de interlocutores representativos, líderes constructivos, capacidades para el diálogo y la resolución de conflictos e información clara y transparente. El proceso demanda además, contar con planificación, asistencia técnica y soporte institucional del proceso. Si estas condiciones no existen, es necesario construirlas antes de iniciar el proceso.

Otro elemento esencial para que el diálogo funcione adecuadamente es el **soporte técnico y la coordinación**. Éstos deben asegurar una eficiente convocatoria, una adecuada gestión y una permanente evaluación del proceso, pues como todo proceso, tendrá sus altas y bajas, sus avances y retrocesos.

Cabe resaltar que el **fortalecimiento de capacidades** para el diálogo y la resolución de conflictos es un factor clave para mejorar las condiciones existentes. Es esencial que los actores participen en talleres de capacitación que les permitan abordar el conflicto de manera constructiva. De esta manera, podrán ingresar al espacio de diálogo con más claridad de ideas, mayores recursos conceptuales y mayor disposición al diálogo.

El **diálogo** es, en efecto, muy versátil y se puede usar en situaciones límite, pero es **más productiva** cuando se le utiliza **como mecanismo de prevención** de conflictos. La construcción de confianza que el diálogo promueve funciona como elemento de amortiguamiento. Cabe resaltar que en toda relación humana, el conflicto es inevitable, y que es mucho más fácil construir una relación constructiva antes del surgimiento de este, que durante una situación de abierto enfrentamiento.

Fuente: ProDiálogo. 2007

Mesa de Diálogo. Boletín Institucional de ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos. N° 4, Diciembre

El diálogo es, pues, una dinámica interaccional entre varias partes, altamente compleja y de múltiples niveles, y en la que intervienen diversos lenguajes y tiempos, y que por lo general busca la construcción de significados comunes para el compartir una convivencia, puntual o prolongada. Los diálogos pueden ser casuales o preparados, diáfanos o transparentes, patológicos o perversos. Pueden ser constructivos o destructores (Rojas y colaboradores, 2006).

Existen diferentes adjetivos que acompañan a la palabra diálogo según su naturaleza o carácter, culturas o actores que están en juego, alcance geográfico. Así podemos encontrar en la terminología: diálogo social, diálogo democrático, diálogo político, diálogo generativo, diálogo transformacional y diálogo intercultural. Aclaremos el sentido que tienen cada una de estas expresiones.

El **diálogo generativo** implica buscar puntos de entendimiento, basarse en los sueños, las esperanzas y las utopías para movilizar recursos, capacidades y voluntades en torno a objetivos compartidos. El diálogo generativo busca no quedarse atrapado en el lamento, en la frustración sino tratar de buscar lo catalizador, lo movilizador, colgarse a objetivos convocantes, aglutinantes. Esto es ponerse el gorro del optimismo, ubicarse en un entorno de aprendizaje, avanzar hacia la construcción de una sociedad de aprendizaje, fortalecer un enfoque de interaprendizaje en tanto depende del gorro que tengamos puesto para tratar de ver aquello que funciona y lo que no funciona. Además nos predispone a aprender incluso de nuestros fracasos, dudas o temores. Es darle un tono positivo a las experiencias, reflexiones, preguntas y vacíos. Una cultura innovadora da pie para el error, implica la gestión de los errores, no temerlas ni ahuyentarlas, sino convertirlas en oportunidades de aprendizaje.

Hay que diferenciar los diálogos genuinos de aquellos que se constituyen en estrategias dilatorias para imponer ideas por cansancio.

Cuarta Política de Estado:

Institucionalización del Diálogo y la Concertación

Nos comprometemos a fomentar el diálogo y la concertación entre todas las organizaciones, tanto políticas como de la sociedad civil, en base a la tolerancia, la afirmación de las coincidencias y el respeto a las diferencias de identidad, garantizando las libertades de pensamiento y de propuesta.

Acuerdo Nacional



Recuadro 28: Testimonio sobre el diálogo

El diálogo es un puente que nos permite el encuentro; nos invita a dejar lo individual para decirnos que podemos vivir juntos en este mundo. El diálogo es respeto, afecto, buena fe, entendimiento y acuerdo. Es hablar con la palabra, el cuerpo, la mente y el corazón. Es dejar que nos conozcan. Buscar que llegar hacia el otro y que el otro llegue a uno. Conocernos, entendernos, interesarnos por lo que nos dicen y sienten.

Es decir: el diálogo es la base de lo colectivo; es la esencia de lo social. Es el medio para un pacto de coexistencia como humanos y un pacto con el medio.

¿Para qué sirve? Para construir futuro común (visión le dicen).

Cuenta la biblia que la obra más colosal que quiso construir el hombre fue para alcanzar a Dios. Construir una torre tan alta que lleguemos a tocar el cielo, vivir todos en él para ser uno solo (Génesis Cap. 11). “Todos hablaban el mismo idioma”. Pero la obra no fue posible porque Dios dijo, “si esta es la primera obra que se proponen ahora los hombres, luego nada les será imposible”. Confundió las lenguas e hizo que el esfuerzo de entendernos sea mayor, pero cada vez que lo intentemos podemos ir construyendo algo juntos y mayor será la satisfacción de haberlo hecho.

¿Sirve el diálogo para abordar los conflictos? Previamente, aclaremos: el diálogo no es una negociación. La negociación nos limita a intereses de partes. El diálogo es más. No tiene límites, por tanto permite pensar juntos, crear, generar, transformar y romper la valla que nos pone la sola negociación de intereses. Visto así, el diálogo además de afectivo es transformador, motor de cambios.

Entonces el diálogo sirve para abordar los conflictos. Porque los conflictos significan que algo debe cambiar en la sociedad. Algo que mantiene a las partes desunidas, lejanas y enfrentadas. El diálogo en conflictos es una cultura, como la salud. Nos plantea una forma de vivir saludablemente, pero no por ello evita que alguna vez nos enfermemos. Dicho de otra forma, por más pacífica que sea una sociedad, los conflictos sucederán, porque no hay sociedad perfecta. El diálogo propone una atención temprana, pero si aún así el conflicto escala, el diálogo es una forma constante y más segura de tratar el conflicto, para que este no se desborde, no genere brechas, no abra heridas que luego sean difíciles de cerrar.

Fuente: Omar Varillas, Proyecto Dialoga. CARE PERÚ

El diálogo transformativo: presenta las siguientes características (Caravedo, 2011):

Cuadro 70. Características del diálogo transformativo

Es genuino: el diálogo es una práctica que implica una actitud de escucha, tolerancia, respeto y buena fe; y que debe contar con un adecuado soporte metodológico para promover el cambio de las personas y sus relaciones.

Es multiactor: el diálogo debe darse entre distintos actores de manera plural y buscando integrar a los distintos niveles (tomadores de decisión, personas influyentes, actores de base).

Es intercultural: el diálogo debe reconocer e incorporarla cosmovisión de los otros en una dinámica de aprendizaje compartido para construir nuevas narrativas comunes sobre los problemas y conflictos.

Fuente. Caravedo, 2011

Algunas condiciones básicas para el diálogo transformativo son:

Cuadro 71: CONDICIONES DEL DIÁLOGO TRANSFORMATIVO

Dimensiones de transformación	Factores favorables	Factores desfavorables
Personal	Liderazgo, voluntad y compromiso de los interlocutores clave. Liderazgos intermedios con voluntad de contribuir al diálogo.	Falta de preparación de los actores para proceso de diálogo. Actores (comunidad, empresa, estado) que intenta socavar proceso e imponer agendas ilegítimas.
Relacional	Facilitación aceptada por ambas partes y vista como imparcial. Asistencia técnica en temas sustantivos y procesales. Interlocuciones de grupos de interés fuertes con capacidad de generar condiciones de simetría. Compartir información relevante. Comunicación constructiva (cordial, asertiva, escucha). Flujo de información sobre los temas de fondo. Conocimiento de experiencias.	Fuerte desconfianza inicial entre partes. Desconfianza inicial en rol de facilitación por desconocimiento y malas experiencias previas. Sistemas de comunicación quebrados. Asimetría entre partes. Actores con poca experiencia. Percepción de parcialidad de autoridades públicas. Agendas poco estructuradas de las partes.
Cultural	Experiencia previa de relacionamiento con la empresa. Visión de existencia de aspectos negociables entre las partes. No rechazo abierto a presencia de la empresa la cual es aceptada como parte del conjunto las actividades productivas locales. Apertura a crear espacio de diálogo intercultural.	Cosmovisiones de desarrollo desencontradas. Lógicas y tiempo distintos empresa, comunidad y Estado. Confrontación como forma de interactuar normalizada. Prácticas inequitativas de género. Falta de valores compartidos. Falta de cultura de responsabilidad social.
Estructural	Estructura metodológica, proceso funcional y orgánico que impulse el diálogo. Apoyo institucional. Contexto económico, político, social e institucional que favorezca el diálogo. Interacción bajo el marco institucional y legal.	Debilidad institucional de los actores sociales. Ausencia marco desarrollo compartido. Falta de asistencia técnica a las comunidades por asesores calificados y confiables. Contexto económico aumento precios del oro. Presencia débil del Estado como regulador. Asimetrías sistémicas Falta de políticas explícitas y coherentes de responsabilidad social. Falta de presencia articulada de gobiernos locales.

Fuente: ProDiálogo (2011)

El diálogo bien entendido no debería necesitar apellidos pero el hecho que no siempre se le entienda bien ha obligado para que se tenga que darle atributos como genuino, generativo o transformativo. Es posible reconocer formas de falso diálogo:

- i) El uso del diálogo como una estrategia para ganar tiempo y consolidar una posición de fuerza.
- ii) La práctica del diálogo sin convicción y sin arte en manos de un Estado que suele llegar a dialogar después de la violencia.
- iii) Un discurso desigual que atrae una de las partes hacia un terreno disparejo, en el que sus recursos informativos, económicos y políticos no serán suficiente para una negociación equilibrada.
- iv) El ejercicio del diálogo, en contextos de presión y violencia, que interfiere la racionalidad de las decisiones, y
- v) El diálogo que concluye con un acta que no se cumple (Luque, 2009; citado por Defensoría del Pueblo, 2012).

4.7. La discusión

Merece un tratamiento especial el tema de la discusión. Desde la perspectiva de Gilbert (2003) una discusión es una palabra muy amplia que incluye los distintos métodos que utiliza la gente en sus intentos de persuadir o convencer.

Menciona el autor que hay dos tipos de discusión: i) Creativas y ii) Aferradas. *“Una discusión es creativa cuando las personas que discuten están dispuestas a analizar una postura a fin de determinar su valor, cuando usted y su socio están dispuestos a alterar o reconsiderar una postura si se aducen razones convincentes contra ella. Una discusión aferrada es todo lo contrario: Usted o su interlocutor están fuertemente comprometidos con una postura, un empeño emocional o psicológico por ver el triunfo de una conclusión”*. Desde la perspectiva de la facilitación es importante favorecer discusiones creativas.



Recuadro 29: Diferenciando los alcances del diálogo

Cuando el propósito del diálogo es la verdad lo describimos como “investigación”.

Cuando el objetivo trazado es elegir conscientemente un curso de acción que consideramos valioso o correcto en el diseño de un proyecto de vida, lo describimos como “deliberación”.

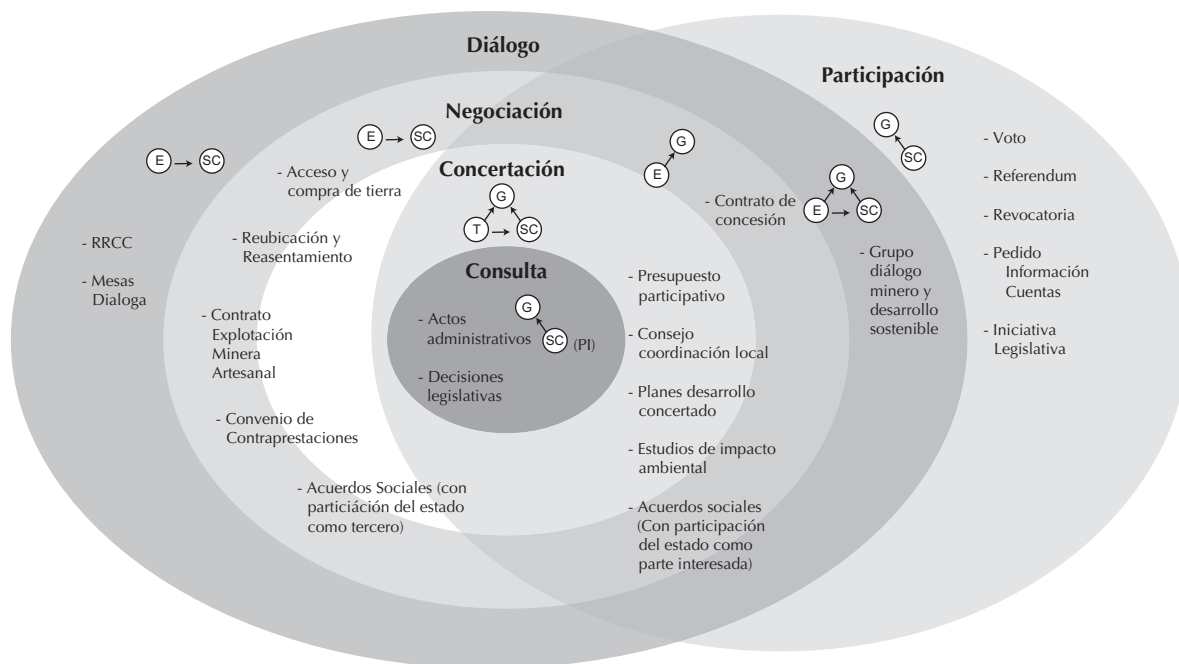
Cuando la meta establecida es construir alguna forma de arreglo social basado en la convergencia legítima de intereses particulares hablamos de “negociación”.

Fuente: Gamio, 2012



La figura 61 muestra las interacciones existentes entre diálogo, negociación, concertación, consulta y participación.

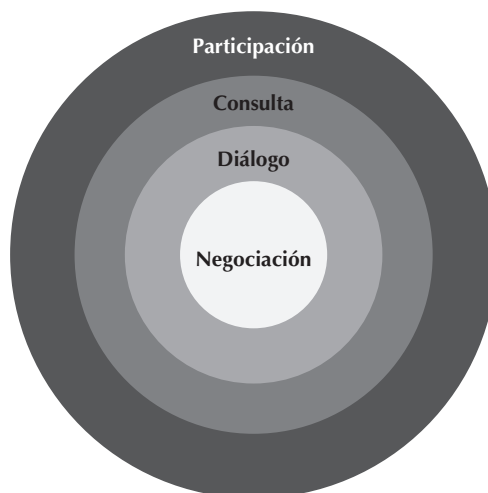
Fig. 61: Interacciones existentes entre diálogo, negociación, concertación, consulta y participación.



Fuente: Caravedo, J. 2011. Marco para entender y construir procesos de diálogo genuinos, productivos y sostenibles.

La figura 62 muestra la interrelación entre el derecho a la participación, la consulta y el diálogo

Fig. 62: Interrelación entre el derecho a la participación, la consulta y el diálogo



El cuadro 72 muestra las diferencias entre el derecho a la participación y el derecho a la consulta.

Cuadro 72: Diferencias entre participación y consulta.

Derecho a la participación	La consulta ciudadana	Derecho a la consulta libre, previa e informada
Es el derecho que tienen los ciudadanos y las ciudadanas a participar en el proceso de toma de decisiones y en el control del ejercicio del poder dentro de su comunidad, región y país. Son mecanismos de participación, la participación en elecciones nacionales, regionales y locales, la consulta popular, la vigilancia ciudadana, entre otros.	La consulta ciudadana es un mecanismo directo de participación ciudadana. Es decir, permite hacer efectivo ese derecho. Por este mecanismo los ciudadanos pueden consultar y ser consultados, mediante el sufragio, sobre los actos de gobierno de especial trascendencia nacional, regional o local, siempre que estén previamente informados en la materia a deliberar. El derecho a la participación en los asuntos públicos está regulado en la Declaración Universal de los DDHH, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y la Convención Americana sobre Derechos Humanos, así como en la Constitución Política	Es el derecho de los pueblos indígenas u originarios a ser consultados de forma previa sobre las medidas legislativas o administrativas que afecten directamente sus derechos colectivos, sobre su existencia física, identidad cultural, calidad de vida o desarrollo. También corresponde efectuar la consulta respecto a los planes, programas y proyectos de desarrollo nacional y regional que afecten directamente estos derechos. La consulta a la que hace referencia la presente Ley es implementada de forma obligatoria solo por el Estado. La finalidad de la consulta es alcanzar un acuerdo o consentimiento entre el Estado y los pueblos indígenas u originarios respecto a la medida legislativa o administrativa que les afecten directamente, a través de un diálogo intercultural que garantice su inclusión en los procesos de toma de decisión del Estado y la adopción de medidas respetuosas de sus derechos colectivos.

Fuente: Jahncke, 2009; Ley del Derecho a la Consulta Previa a los Pueblos Indígenas u Originarios, Reconocido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Congreso de la República del Perú. 2011.

4.8. El enfoque dialógico:

El enfoque dialógico es una guía que ofrece pautas para acompañar procesos de diálogo. Incluye los principios, metas, cualidades y comportamientos que hay que tomar en cuenta para una gestión efectiva del diálogo. El cuadro 73 muestra los componentes del enfoque dialógico.

Cuadro 73: El enfoque dialógico

Principios	Metas	Cualidades	Comportamientos
■ Inclusión ■ Propiedad conjunta del proceso ■ Aprendizaje ■ Humanidad ■ Perspectiva de largo plazo	■ Comprometer a todos los involucrados ■ Crear las condiciones para el cambio sobre la base de temas importantes ■ Promover aprendizaje, facilitar un entendimiento más profundo ■ Crear un sentido de seguridad requerido para la apertura ■ Promover compromisos a lograr cambios sustentables	■ Respeto ■ Transparencia ■ Apertura ■ Empatía ■ Autenticidad ■ Paciencia ■ Flexibilidad	■ Preguntar para aprender ■ Compartir lo que conoces ■ Escuchar empáticamente ■ Reflexionar sobre lo que estás escuchando ■ Explorar asunciones subyacentes, los tuyos y los de los otros ■ Reconocer las emociones tanto como las ideas y opiniones ■ Reflejar nuevos conocimientos y entendimientos

Fuente: Pruitt & Thomas. 2007

4.9. La conversación enfocada

Con Sharon Almerigi, de la Asociación Internacional de Facilitadores, hemos aprendido que la conversación enfocada pasa por abrir los canales sensoriales que permitan obtener los datos y la información objetiva de contextualización. De esta manera se pasa a las siguientes etapas: Reflexión, interpretación y decisión.

La conversación enfocada es muy efectiva. Sin embargo bajo condiciones de complejidad es importante desarrollar una metodología más compleja. Esto es jugar con el pensamiento convergente y divergente, cambiar de roles entre grupos, cambiar de roles en el mismo grupo. Cuando tienes en el proceso un universo muy grande de intereses, posiciones y necesidades no es suficiente administrar la superficie de los significados de las palabras. De ahí la importancia de aprender a trabajar en la gestión de paradigmas.

Como facilitador comprometido te interesan que al final las decisiones tengan sentido de sostenibilidad y ejercicio pleno de los derechos humanos. En tal sentido, desde mi perspectiva personal, tienes licencia para hacer consistencia con preguntas impertinentes e irreverentes, configuras escenarios, provocas que el grupo analice las implicancias de la decisión que quieren tomar.

Aquí no estamos hablando de una neutralidad aséptica sino de un compromiso con la sostenibilidad y el ejercicio pleno de los derechos humanos. No quiere decir que intervienes con tu posición personal sino que provocas que el grupo analice a profundidad los impactos de su decisión. Es aquí donde la pregunta y la repregunta tienen un valor fundamental en los procesos de reflexión colectiva. Estos aspectos son importantes a dilucidar porque como facilitador puedes ser contratado bajo diferentes marcos políticos y económicos y es importante que la facilitación contribuya a la sustentabilidad. Una facilitación neutra puede caer consciente o inconscientemente a la manipulación y eso no estamos buscando.

El cuadro 74 muestra las características de la conversación efectiva.

Cuadro 74: Conversación efectiva

Exposición productiva	Indagación productiva	Consecuencias
■ Expresar las opiniones, inferencias e interpretaciones como lo que uno piensa y no como verdad objetiva. ■ Admitir ante sí mismo o los demás que uno puede estar equivocado por limitación de información o inferencias Erróneas. ■ Exponer aquellos supuestos o prejuicios de los que uno sea consciente, cuando se plantea el escenario. ■ Exponer las observaciones y las inferencias lógicas. ■ Ilustrar el razonamiento con ejemplos concretos. ■ Verificar que los demás hayan entendido el argumento. ■ Invitar a los demás a que opinen sobre lo expuesto. ■ Evitar la tentación de defender la posición propia, previo a comprender la posición de los demás-	■ No interrumpir o completar las oraciones del otro. ■ Escuchar con interés y curiosidad, sin cortar el discurso del otro. ■ Mantener contacto visual y una posición corporal ■ Orientar la indagación hacia el aprendizaje y no a probar que uno tiene la razón y otro está equivocado. ■ Investigar los supuestos e inferencias lógicas, y preguntar por las observaciones y datos que hay detrás de su opinión. ■ Pedir otros ejemplos concretos que ilustren su opinión. ■ Verificar que uno comprendió correctamente la perspectiva del otro, mediante un resumen de sus ideas, y re-expresiones de tipo: “Entiendo que...” o “Veo que te parece que...”	■ Baja barreras defensivas. ■ Suaviza la conversación sin debilitarla. ■ Fortalece vínculos interpersonales. ■ Mejoran el descubrimiento del problema y su resolución.

Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010

4.10. Etapas de un proceso de diálogo

Las etapas de un proceso de diálogo son:



Recuadro 30: Etapas del diálogo

El diálogo, como proceso, considera los siguientes pasos:

1. Evaluación y preparación

- Identificar los distintos grupos de interés, sus interlocutores y los problemas a abordar.*
- Evaluar las condiciones de base del proceso.*
- Identificar a los convocantes legitimados por las partes.*
- Identificar a los actores que deben participar y sus roles: protagonistas, asesores, observadores y facilitador.*
- Identificar el tipo de información necesaria para el proceso.*

f. Planificar participativamente la convocatoria y la metodología de las reuniones.

g. Preparación de cada uno de los actores para el diálogo.

2. Instalación e inicio

a. Convocar a los participantes utilizando canales formales e informales.

b. Brindar información necesaria sobre los temas materia del conflicto y sobre el proceso.

c. Instalar la Mesa de Diálogo en un lugar y ambiente físico cómodo para todos, neutral, con facilidades logísticas, etc.

d. Consensuar naturaleza, objetivos y agenda del proceso, así como principios orientadores. Asimismo, es clave fijar las “reglas de juego” como por ejemplo, quiénes participaran en las reuniones y con qué rol, cómo manejar la comunicación interna durante las reuniones, cómo manejar la comunicación fuera de las reuniones y cómo manejar los aspectos administrativos y logísticos.

3. Conducción

a. Presentar puntos de vista sobre los temas de fondo a fin de ventilar emociones, clarificar intereses y necesidades de las partes y conocer sus perspectivas, en un ambiente de respeto y escucha activa.

b. Buscar soluciones a la crisis en concreto considerando el abordaje de los problemas de fondo. Para estos últimos es recomendable formar subgrupos que profundicen el trabajo. Esta dinámica permitirá generar mayor confianza y colaboración, así como entendimiento de los problemas y la construcción de soluciones creativas y sustentables.

c. Elaborar y registrar acuerdos de manera que los compromisos puedan ser fácilmente ejecutables y verificables respecto de los plazos, tareas y resultados. Es importante incluir mecanismos para abordar las diferencias en la ejecución de los compromisos.

4. Implementación y monitoreo de acuerdos

a. Elaboración de instrumentos de monitoreo e identificación de los procedimientos de verificación.

b. Elaboración de informes periódicos sobre avances.

c. Reuniones para compartir avances y resultados del monitoreo, resaltando los acuerdos cumplidos.

El objetivo de este proceso es que la relación entre actores sea constructiva y permita mirar conjuntamente un horizonte de desarrollo sustentable donde todos se sientan satisfechos, convirtiéndose con ello en espacios para la prevención y transformación de conflictos.

Fuente: ProDiálogo. 2007 Mesa de Diálogo. Boletín Institucional de ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos. N° 4, Diciembre



4.11. Componentes del diálogo democrático

Para gestionar apropiadamente un proceso de diálogo democrático hay que tener presente los componentes (actores, ambiente, agenda, facilitación, deliberación, definición de acuerdos e implementación, control y seguimiento) así como la necesaria interrelación entre estos factores. El cuadro 75 presenta los componentes del diálogo democrático.

Cuadro 75: Componentes del diálogo democrático.

Componentes	Descripción		
Actores	“Representación de derecho” (Congresos) “Representación de hecho” (instancias de diálogo participativas e inclusivas). Legitimidad sociológica Legitimidad política Actores con capacidad para traspasar las fronteras del ejercicio político		
Ambiente	Físico	Comodidad	
	Psicológico	■ Compromiso ■ Sinceridad ■ Empatía ■ Confianza ■ Seguridad ■ Buena fe ■ Apertura	■ Flexibilidad ■ Autocrítica ■ Tolerancia ■ Respeto ■ Solidaridad ■ Responsabilidad compartida ■ Identidad
Agenda	■ Definición conjunta de la agenda		
Facilitación	■ Generación de sentido de propiedad del proceso ■ Constancia y perseverancia ■ Gestión de la dinámica del poder para democratizar el diálogo ■ La estructura metodológica debe ser clara y sencilla. Fácilmente entendible. ■ El proceso debe acotarse, debe ser realista no demasiado ambicioso ■ Debe definirse de antemano el procedimiento para la toma de decisiones y la consecución de acuerdos. Es igualmente importante que se alcancen acuerdos. Es importante dotar de credibilidad pública al proceso ante los actores y ante la sociedad en general. ■ Establecer claramente como se manejará el disenso. ■ Aprovechar los recursos locales (experiencias y capacidad profesional) al máximo No se deben cambiar las reglas del juego unilateralmente a mitad del proceso. ■ Hay que cuidar los aspectos de forma. ■ Los procesos deben producir resultados concretos. Las expectativas con respecto a los resultados esperados no deben sobredimensionarse. Se debe ser cauto y realista. ■ Es importante la participación de oposición política en el diálogo desde el inicio. ■ En donde exista y sea posible, es importante tomar en consideración la organización natural que tienen las comunidades, es decir, las estructuras existentes. Hay que identificarlas, fortalecerlas y trabajar con ellas de manera conjunta. ■ Al discutir visiones de futuro es importante tomar en consideración las visiones locales de futuro. ¿Qué se está pensando? ¿Cómo lo están pensando?, etc. ■ El proceso debe ser más práctico que filosófico. Debe identificarse prontamente los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y reformas propuestos. ■ El diálogo debe procurar realmente la superación de problemas. Diálogo sin resultados no vale. ■ Debe inculcarse en los participantes el concepto de la responsabilidad compartida. Resulta muy fácil pedir al Estado y nada más.		
Deliberación	■ Información confiable ■ Comunicación asertiva ■ Lenguaje empoderado		
Acuerdos	■ Consensos ■ Disensos		
Implementación de acuerdos	■ Mecanismos de implementación		
Control y seguimiento	■ Memoria institucional y mecanismos de continuidad		

Fuente: Adaptado de Banco Mundial, 2000.

4.12. Oportunidades que genera el diálogo

Según CEAS (2001), el diálogo lleva a reconocer la riqueza de la diversidad, disponer los ánimos a la recíproca aceptación, una auténtica colaboración, responder a la vocación a la unidad de toda la familia humana. ProDiálogo (2006) considera que través del diálogo y la construcción de consensos es posible armonizar distintas miradas y estrategias, convergiendo en una apuesta común que beneficie a todos los actores involucrados.

Para el Public Conversations Project (2003) un buen diálogo ofrece a quienes participan la oportunidad de:

- ▶ Escuchar y ser escuchados, de modo que quienes hablan puedan ser oídos;
- ▶ Hablar y dejar que le hablen de manera respetuosa;
- ▶ Desarrollar y profundizar el entendimiento mutuo;
- ▶ Conocer la perspectiva de los otros y reflexionar sobre nuestros propios puntos de vista.

En el diálogo la intención no es defender sino preguntar, no argumentar sino explorar, no convencer sino descubrir.



Foto: Víctor Mallqui. Contraste. Taller de Fotografía.



Aclarando Conceptos

• Formas de interacción en un diálogo

Un diálogo puede transitar desde un esquema apacible hasta fuertemente dominado por una de las partes. No obstante la intencionalidad no es siempre manifiesta por lo que pasamos a revisar algunas formas más comunes de interacción en un diálogo. El cuadro 76 presenta las formas más frecuentes de interacción en un diálogo.

Cuadro 76: Formas de interacción en un diálogo

Categoría	Descripción
Coacción	Fuerza o violencia que se hace a una persona para obligarla a que diga o ejecute alguna cosa.
Imposición	Acción y efecto de imponer, poner una cosa sobre otra, o imponerse. Exigencia desmedida con que se trata de obligar a uno.
Convencimiento	Acción y efecto de convencer o convencerse. Incitar, mover con razones a alguien a hacer algo o a mudar de dictamen o de comportamiento. Probar una cosa de manera que racionalmente no se pueda negar.
Persuasión	Acción de convencer a una persona o grupo a modificar su conducta o actitudes, con respecto a determinado concepto, creencia o acontecimiento, a través del uso de la fuerza de las ideas y la razón involucrando razonamiento y emociones, mas nunca manipulación o coacción de ningún tipo.
Seducción	Acción y efecto de seducir. Engañar con arte y maña; persuadir suavemente al mal. Embargar o cautivar el ánimo.
Motivación	Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.
Inducción	Instigar, persuadir, incitar. Instigar: Incitar, provocar o inducir a uno a que haga una cosa. Incitar: Mover o estimular a uno para que ejecute una cosa.
Manipulación	Acto de intervenir con medios hábiles y a veces arteros en la política, en la sociedad, en el mercado, etc., con frecuencia para servir los intereses propios o ajenos.
Influencia	Poder, valimiento, autoridad de una persona para con otra u otras o para intervenir en un negocio. Ejercer una persona o cosa predominio, o fuerza moral. Contribuir con más o menos eficacia al éxito de un negocio.

Fuente: Diccionario de la Real Academia Española. 2010.

• Diferencias entre debate y diálogo

Podemos afirmar gruesamente que el debate es combate y el diálogo es encuentro. En el debate se busca imponer una razón y en el diálogo se busca encontrar juntos la razón.

En el diálogo, *“una comunicación de signos, cara a cara, que implica ese alto grado de inmediatez y reciprocidad que se da cuando las conciencias de los participantes de la comunicación social están totalmente sincronizadas”* (Luckman, 1990). **Conversación** refiere a un proceso comunicacional oral de intercambio de ideas sin que necesariamente se busque lograr a acuerdos concretos. En sentido coloquial la conversación también busca aclarar posiciones.

66

Recuadro 31: Diferencias entre la confrontación y el diálogo

Cuando dos personas entran en conflicto, se les recomienda sentarse a la mesa a conversar y se espera que con ello, todo se solucione. Lo malo es que cuando este “método” no funciona, los involucrados asumen que el diálogo no da resultados.

Lo que ocurre, es que antes de sentarse a la mesa, las partes en conflicto deben cumplir un requisito indispensable: Deben pasar de un natural estado mental de confrontación a una actitud dialogante, y eso requiere preparación especializada, porque nuestra cultura está signada por la confrontación. A continuación presentamos algunas diferencias:

*La Confrontación es un enfrentamiento competitivo: las partes opuestas entre sí tratan de demostrar que la otra está equivocada. **El Diálogo es cooperativo: las partes trabajan juntas para lograr el entendimiento mutuo.***

*En la Confrontación, el objetivo es ganar imponiéndose al otro. **En el Diálogo, el objetivo es la búsqueda de un espacio común de entendimiento.***

*En la Confrontación, uno escucha a la otra parte para encontrarle fallas y rebatir sus argumentos. **En el Diálogo, uno escucha a la otra parte para comprenderla, entenderla y llegar a un acuerdo.***

*La Confrontación afirma nuestro propio punto de vista. **El Diálogo nos permite ampliar nuestro punto de vista y posibilita el cambio.***

*En la Confrontación defendemos las suposiciones como si fueran la verdad. **El Diálogo revela las suposiciones subyacentes para que podamos reevaluarlas.***

*En la Confrontación criticamos la otra posición. **En el Diálogo reflexionamos sobre nuestra propia posición.***

*En la Confrontación defendemos nuestra posición como la mejor y única posible, excluyendo otras soluciones. **El Diálogo abre la posibilidad de llegar a la mejor solución sobre la base de las soluciones originalmente planteadas.***

*La Confrontación nos cierra la mente: creemos estar en lo correcto. **El Diálogo nos abre la mente: asumimos que podemos estar equivocados y nos abrimos al cambio.***

*En la Confrontación, presentamos nuestras mejores ideas y las defendemos contra cualquier cuestionamiento o corrección. **En el Diálogo entregamos nuestras mejores ideas sabiendo que las reflexiones de las otras personas las mejorarán en lugar de destruirlas.***

*La Confrontación llama a invertir la totalidad de nuestra energía en la defensa de nuestras creencias. **El Diálogo llama a una suspensión temporal de nuestras creencias.***

*En la Confrontación buscamos diferencias mínimas. **En el Diálogo buscamos acuerdos básicos.***

*En la Confrontación buscamos los errores y debilidades en la otra posición. **En el Diálogo buscamos fortalezas en la otra posición.***

En la Confrontación contradecimos la otra posición pasando por alto los sentimientos y la relación existente, incluso menospreciando a la otra persona. **En el Diálogo nos preocupamos sinceramente por la otra persona y buscamos expresar las diferencias sin ofenderla.**

En la Confrontación asumimos que existe una respuesta correcta y que alguien la tiene. **El Diálogo asume que cada uno tiene partes de la respuesta y que conjuntamente se puede construir una solución viable.**

En la Confrontación siempre se llega a un punto donde la comunicación se cierra. **El Diálogo permanece siempre abierto.**

La Confrontación es estéril, **el Diálogo es, en cambio, siempre fructífero.** Dialoguemos más. **Con Diálogo todo es posible.**

Fuente: Mesa de Diálogo. 2006. Boletín Institucional de ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos. N° 1, Enero.



• Diferencias entre mediación, negociación y diálogo

Diferencias entre mediación, negociación y diálogo según Hal Saunders, citados por Pruitt & Thomas (2007):

- ▶ El propósito de una negociación o mediación es alcanzar un acuerdo concreto. El propósito del diálogo es lograr un cambio en las relaciones.
- ▶ El producto de una negociación es satisfacer intereses materiales a través de arreglos específicos mutuamente concordados. El producto del diálogo es crear nuevas capacidades humanas y políticas para resolver problemas.
- ▶ La negociación requiere interlocutores quienes están listos para tratar de alcanzar un acuerdo. El diálogo puede ser fructífero para interlocutores que no están listos para negociaciones pero no quieren mantener relaciones destructivas.
- ▶ La negociación trata con bienes o derechos que pueden ser divididos, compartidos o definidos de manera tangible. El diálogo puede cambiar las relaciones de manera que crean las bases para colaboración y respeto mutuo.

La **negociación** refiere a un “Proceso mediante el cual se busca obtener algo que queremos de alguien que quiere algo de nosotros” (Kennedy, 1998). **Discusión** es batir las ideas con el objeto de ganar independientemente estés o no de acuerdo con las ideas del interlocutor (David Bohm). La **controversia** es una discusión larga y reiterada mientras que **contienda** implica pelear o discutir por conseguir un propósito. Hay que tener presente que la negociación puede ser una herramienta del diálogo.



4.13. Elementos de gestión del diálogo

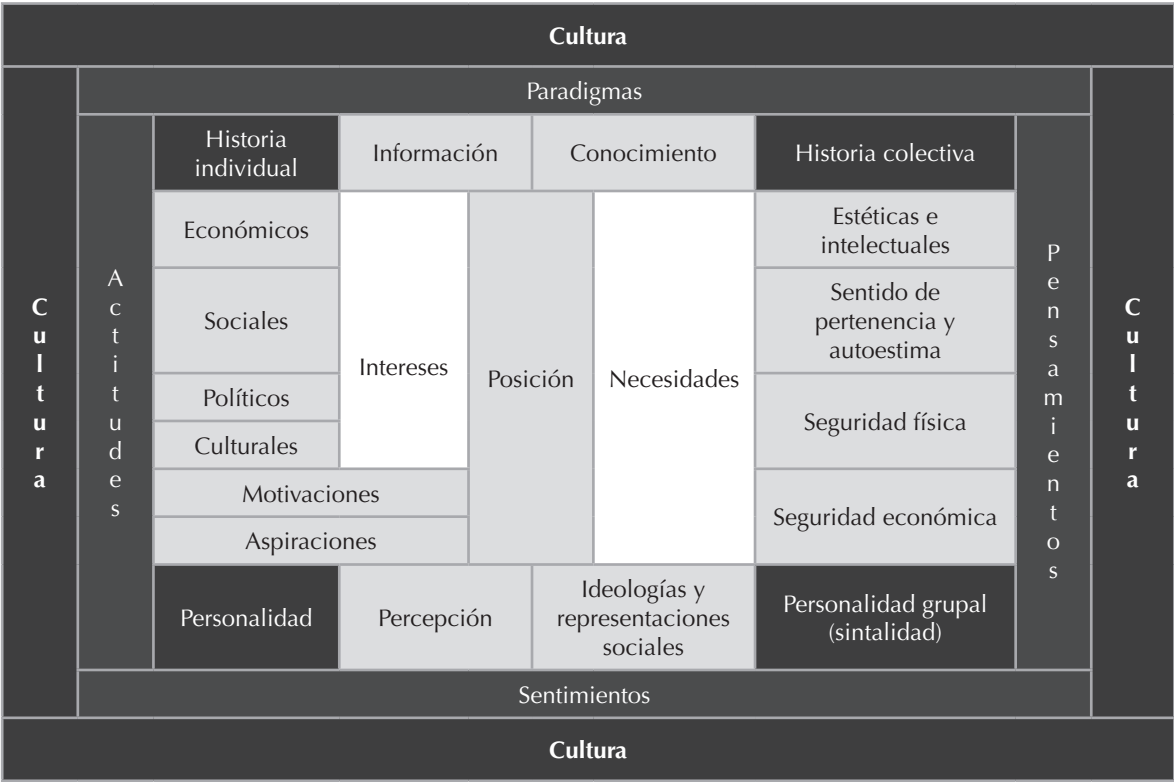
4.13.1. El mapa conceptual de los elementos de gestión del diálogo

Un primer elemento para gestionar el diálogo es inscribirlo en el marco cultural en el que se inscribe. Establecer, gestionar y acompañar procesos de diálogo implica reconocer que las personas ingresan a un proceso dialógico no sólo con discursos sino que llevan la carga de la historia, sus rasgos psicológicos, la influencia social, sus intereses, sus necesidades, prejuicios, paradigmas que se plasman en representaciones sociales, imaginarios simbólicos, posiciones, intereses y necesidades.

Pero además hay que considerar que los procesos comunicacionales son complejos pues no sólo se trata de las connotaciones o significados inmediatos sino que existen diferentes sentidos, categorías, códigos que están en juego puesto que se entrecruzan visiones, cultura, subjetividades. Es decir, podemos estar hablando un mismo idioma pero no nos estamos comunicando. El diálogo entonces no es un fenómeno únicamente oral o de las primeras impresiones sino que es historia viva e incluso proyecciones que se agolpan en el presente. Desmenuzar todos estos aspectos es clave para que podamos contribuir a la calidad del diálogo.

Elevar la calidad de la participación y el diálogo social implica tomar en cuenta todas estas dimensiones del lenguaje, del metalenguaje, del paralenguaje con el propósito de superar la superficialidad de la conversación. Necesitamos entonces tener mayores destrezas para reconocer pautas mentales, emocionales, actitudinales para que el análisis del discurso sea más objetivo. Solo así podremos garantizar acuerdos sociales de calidad. La figura 63 muestra los elementos a considerar en la gestión del diálogo.

Fig. 63: Elementos para la gestión del diálogo



Fuente: Elaboración propia

4.13.2. Analizando la naturaleza de los argumentos

Las posiciones o el discurso, lo que se dice o se expresa hacia fuera, no siempre coincide con los intereses y necesidades. Esto genera una gradación en la consistencia de los argumentos. Por ejemplo encontramos que:

- a. Los argumentos coinciden con la realidad.
- b. Los argumentos exageran la realidad.
- c. Los argumentos subestiman la realidad.
- d. Los argumentos distorsionan la realidad.

¿Por qué sucede esto? Probablemente no siempre estemos conscientes el grado de consistencia de nuestros argumentos porque se cruzan una serie de variables. En el país, algunos factores que influyen en los contenidos de los argumentos son:

- a. La necesidad de mantener un trabajo.
- b. La forma cómo se entiende la lealtad laboral.
- c. La cultura organizacional de cada institución.
- d. Compromiso con los valores democráticos.
- e. Compromiso superior con los valores éticos.

En la vida cotidiana los discursos mezclan los hechos con los valores. Esta es una realidad con la que tenemos que convivir. Lo importante es cómo hacemos de la coherencia un comportamiento personal e institucional.

Aunque en la práctica es difícil separar lo objetivo de lo subjetivo lo importante es guiarse por principios y valores. Así podremos saber en qué medida nuestros argumentos son endeble o finalmente se basan en sólidos valores. Seguramente en más de una ocasión habrá conflictos internos en reconocer cuándo nos apegamos a los valores o cuando nos apegamos a una pretendida lealtad institucional. Sin embargo, si reconocemos una fractura entre lo que decimos y lo que pensamos o sentimos, entonces habrá que revisar nuestra posición. El cambio es el signo de nuestros tiempos entonces por qué no habríamos de cambiar posiciones si es que nos demuestran contundentemente que existen mejores posiciones que las nuestras. Mejores en el sentido del bienestar colectivo.



Recuadro 32: Reflexiones sobre el cambio de opinión

Una cosa es cambiar de opinión producto de la reflexión y convicción y otra cosa es cambiar de opinión según la ocasión, la conveniencia o cambio de posición.

Una cosa es cambiar de opinión según lo aconseja el imperio de la razón (aunque resulta absolutamente difícil separarlo del imperio del corazón porque somos seres completos y no fragmentarios) y otra cosa es cambiar de opinión dominado por el imperio de las entrañas.

Una competencia básica para el diálogo implica la capacidad de remoción de actitudes, discursos y posiciones en tanto la razón alumbra caminos de sensatez y ponderación. De ninguna manera puedo asumir que mi verdad es la única verdad.

Uno decide si con humildad e hidalguía cambiar de posición para ser coherente y consecuente con la verdad, o quiere ser consecuentemente obtuso porque te consideras de palabra, aunque los significados indiquen nuevos caminos y posibilidades.

Cambiar puede ser una forma revolucionaria de transformación trascendente o cambiar puede ser una forma de negarse ante las evidencias “porque a mí nadie me cambia” o porque considero que solo cambia el camaleón.

Es importante además que revisemos los supuestos en los que se basa nuestro discurso, incluso los supuestos de los supuestos. En la medida en qué conozcamos los paradigmas, creencias profundas y valores podremos tener posiciones más claras y coherentes.

En el fondo toda institución humana está enmarcada en un contexto comunicacional. Lo que decimos, lo que hacemos o dejamos de hacer también están enviando mensajes. Incluso el silencio está enviando mensajes que es importante capturar. Es por eso que la dimensión comunicacional tiene que ser una variable de gestión institucional.



Recuadro 33: Cómo desaprender lo aprendido

Hace algún tiempo en un foro virtual de facilitadores circuló esta provocadora pregunta: ¿Cómo desaprender lo aprendido? La pregunta es inquietante porque normalmente desde la gestión de procesos de interaprendizaje las inquietudes van más bien en cómo ser efectivos en los procesos de aprendizaje. Sin embargo, si uno es coherente con el esquema creencias->pensamientos->sentimientos->actitudes entonces se tiene que entender que hay aprendizajes que tenemos que remover si es que queremos avanzar hacia una sociedad sustentable. Son aprendizajes que a la luz de su aplicación en la sociedad y naturaleza vemos que no ayudan a lograr a mejorar la comunicación entre las personas y tampoco favorecen nuestra convivencia con la naturaleza.

De hecho, estamos tan enfrascados en aprender a aprender y afirmamos en nuestras reuniones la necesidad de aprender a desaprender pero resulta que sabemos poco sobre este tema. Acertada la cuestión ahora empecemos a explorar algunas pistas.

Lo primero que nos vemos tentado es buscar algunas pistas en un juego de espejo sobre las técnicas de aprendizaje. Podría ser, pero creo que no siempre va a funcionar con absoluta correspondencia. Por ejemplo si uno de los factores clave de aprendizaje es el interés entonces podríamos decir que lo contrario es no ponerle interés y creo que por ahí no va la cosa.

Creo más bien que el desaprendizaje, como el aprendizaje, es un proceso absolutamente deliberado. Así como se busca aprender también se busca desaprender. Creo que la clave para el aprendizaje más bien está en la predisposición de reconocer que no hay verdades absolutas, que los paradigmas son revisables y cambiables. Tomar esta actitud de humildad y de respeto por todas las “verdades” parciales que se encuentran en cada persona es fundamental. Ello implica entonces tener la capacidad para salir mentalmente de la zona de comodidad que uno tiene respecto a creencias y paradigmas y estar psicológicamente cómodo con otras entradas, con otras perspectivas, con otras miradas. Esta “vulnerabilidad” dirigida respecto a aceptar otras ideas considero que es muy importante.

Lo contrario es poner en una actitud inexpugnable, caer en la trampa del libro, del experto, del gurú o incluso de grados académicos o de instituciones de procedencia. Nada de eso, absoluta humildad para saber que podemos aprender de la naturaleza, del hombre de la calle, del niño o incluso hasta del mendigo. Abrir la mente y el corazón es fundamental para desaprender.

Más que la búsqueda de una verdad es la búsqueda de la sensatez. Como decía Jacquard (1998) más que el discurso verdadero lo que habría que buscar es el discurso autentico, sensato. La autenticidad está más relacionada al individuo, su historia y sus rasgos biopsicológicos pero la sensatez está más relacionada al bienestar colectivo. Encerrarse en una sensatez unidimensional es lo mismo que aferrarse a un valor o un paradigma.

Todo esto no quiere decir desarrollar una actitud camaleónica o indefinida, sino el reconocimiento humilde que existe un cerebro social que en conjunto está buscando una verdad témporo-espacial valido para el bienestar colectivo. Nos queda más claro entonces que tanto el aprendizaje como el desaprendizaje son funciones de la sociedad y por tanto también tenemos que resolverlo socialmente, coincidiendo con los enfoques constructivistas.

En conclusión, aprender a desaprender es tan importante como aprender a desaprender que implica mucho respeto, búsqueda de sentido, y favorece un diálogo más generativo.

4.13.3. Condiciones para el diálogo

Una institución enmarcada en la sociedad del conocimiento, ingresando incluso en la sociedad de la sabiduría, promueve una cultura del diálogo en la que la gente expresa libremente lo que piensa o siente. Esta es una manera de hacer de la creatividad e innovación una marca institucional. Requerimos institucionalizar en nuestras instituciones una cultura organizacional favorable al diálogo democrático y generativo en la que se celebre la diversidad de posiciones pero que en el fondo todos estemos motivados por principios y valores superiores.

Necesitamos que en nuestras instituciones se generen condiciones para fortalecer competencias de pensamiento y de expresión asertiva. Necesitamos pasar del diálogo acotado al diálogo abierto, transparente, capaz de convivir con la complejidad y la incertidumbre. Necesitamos desarrollar procesos de diálogo en la que las relaciones jerárquicas no sean determinantes en la direccionalidad de las propuestas. Necesitamos que el diálogo fluya libremente sin más condicionamiento que el respeto mutuo y la tolerancia. Seguramente si somos capaces de administrar nuestras propias pautas intelectuales y emocionales la calidad de las discusiones y propuestas serían de mayor consistencia.

Un elemento específico a considerar en la gestión de procesos de diálogo democrático es el proceso de toma de decisiones que está cruzado por el tema del poder. Esto es lo que llamaríamos el contexto político en el que se inscribe el diálogo. Por esta razón la facilitación de un proceso de diálogo requiere competencias para el análisis político.

Pruitt & Thomas (2007) mencionan que las condiciones básicas para el Diálogo son:

- ▶ Comunicación
- ▶ Voluntad política
- ▶ Mantenimiento de estructuras legales y procesos institucionales
- ▶ Flujo de información
- ▶ Capacitación y educación
- ▶ Recursos financieros

Los autores, arriba citados, señalan que para que un proceso de diálogo sea efectivo debe enfrentar 5 retos:

- ▶ Tratar con la complejidad
- ▶ Coordinar significados
- ▶ Producir innovación
- ▶ Facilitar la deliberación
- ▶ Producir resultados sustentables

Para favorecer el diálogo se requiere una mutua predisposición para el entendimiento y el aprendizaje. El cuadro 77 presenta las habilidades y comportamiento que fomentan el diálogo.

Cuadro 77: Habilidades y comportamientos que fomentan el diálogo

Habilidades y comportamientos	Descripción/Contenido
1. Disposición para comunicarse	Continuo que va desde cerrada, cautelosa, defensiva hasta abierta, franca y no defensiva
2. Retroalimentación constructiva	La gente comparte pensamientos y sentimientos que alberga acerca de los demás Puede ser de apoyo o correctiva
3. Escucha activa	Escuchar es un proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión
4. Autorrevelación apropiada	Es cualquier información que la gente transmite (de manera verbal o no verbal) sobre sí misma a los demás
5. Señales no verbales de apoyo	Movimiento del cuerpo Rasgos personales Paralenguaje Uso del espacio Entorno físico Tiempo

Fuente: Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman, 1999.

Algunas situaciones que dificultan el diálogo son:

- ▶ Decisiones irresponsables que se tomaron en procesos anteriores (porque se sabía que no se podían cumplir o no se tomaron en cuenta las reales funciones, competencias o atribuciones)
- ▶ Acuerdos anteriores que no se cumplieron
- ▶ Mensajes y señales contradictorios por inconsistencia o incoherencia
- ▶ Señales de preferencia o sesgo
- ▶ Agendas ocultas de los interlocutores
- ▶ Baja capacidad de escucha o si se escucha no se sabe procesar las propuestas
- ▶ Imprecisión de objetivos

Frecuentemente se menciona que en la facilitación se debe encuadrar y encauzar el diálogo para lograr los objetivos planteados en el grupo en base al tiempo disponible y los recursos en juego. Una variante de este enfoque es aquella en la que se realiza la facilitación dinámica.

En la facilitación dinámica no se trata de mantener al grupo enfocado en el tema sino más bien de generar la mayor apertura posible de pensamientos que ayuden a que el grupo pueda encontrar patrones significativos, entender las informaciones contradictorias y crear nuevas posibilidades. Se promueve un proceso creativo que permita a que el propio grupo desarrolle sus propios descubrimientos.

En la facilitación dinámica el papel básico está orientado a:

1. Escuchar profundamente a cada participante
2. Propiciar la participación de cada persona invitándolo a decir más
3. Usar la reflexión para ayudar a cada participante a conectarse más profundamente con lo que está tratando de decir

4. Anota la contribución de cada participante
5. Proteger activamente la contribución de cada participante asegurándose que el participante dirija todos los comentarios críticos al facilitador y no a los otros participantes
6. “Tomar todos los partidos” al valorar la contribución de cada participante
7. Promueve y da bienvenida a perspectivas divergentes, mientras “crea el espacio” para que coexistan posiciones opuestas
8. Evita por completo el guiar hacia la convergencia
9. Provee oportunidades para que el grupo verifique cualquier convergencia aparente que pueda emerger

Pruitt & Thomas (2007) señalan que las cualidades necesarias para el liderazgo efectivo de iniciativas de diálogo:

- ▶ El liderazgo requiere habilidades técnicas, comprensión política y capacidad para persuadir a la gente
- ▶ El líder debe ser hábil para continuamente actualizar su comprensión del contexto puesto que los cambios en el contexto afectan al proceso en sí mismo
- ▶ El líder debe ser incansable en cabildear y ser oportuno en la movilización de recurso. Además debe tener olfato político
- ▶ El líder debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos

Según los autores ya mencionados arriba los roles clave del facilitador son:

- ▶ Crear, modelar y mantener el espacio
- ▶ Favorecer preguntas sobre los sentimientos de la otra parte
- ▶ Ayudar a reflexionar y facilitar la comprensión
- ▶ Resumir, poniendo de relieve los aportes más significativos
- ▶ Registrar

Los autores indican además que las calificaciones o cualidades de un proceso experto de facilitación son:

- ▶ Familiaridad con varios enfoques y herramientas de proceso para la facilitación de grupos, comprensión de su aplicabilidad para diferentes situaciones y diferentes objetivos.
- ▶ Experiencias de trabajo en diferentes contextos políticos y culturales y compromiso para adaptar los procesos al contexto en curso.
- ▶ Comprensión de los diferentes tipos de roles y funciones requeridos para un buen proceso de ejecución.
- ▶ Intuición política, habilidad para capturar las dimensiones políticas del contexto y capacidad para influir en el proceso.
- ▶ Sensibilidad cultural, habilidad para ajustarse a las situaciones de diversidad cultural.
- ▶ Un estilo de trabajo colaborativo.
- ▶ Habilidades de comunicación y defensa (*advocacy*).

La figura 64 muestra las competencias de los facilitadores en procesos de negociación.

Fig. 64: Competencias de los facilitadores en procesos de negociación

Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010 (en base a Arthur et al 1999).

La figura 65 muestra los contenidos de la capacidad de escucha.

Fig. 65: Contenidos de la capacidad de escucha

Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010

4.13.4. Factores que influyen en la defensa de las ideas

 *La facilitación es el arte, no de poner ideas en las cabezas de la gente, sino de permitir que afloren*
Sophie Clarke

La figura 66 muestra los factores que influyen en el grado de intensidad de defensa de las ideas bajo el enfoque ganar-perder.

Fig. 66: Factores que influyen en el grado de intensidad de defensa de las ideas bajo el enfoque ganar-perder

Grado de representatividad del interlocutor	Grado de interés personal Institucional, País	Grado de legitimidad del interlocutor
Grado del poder buscado	Grado de intensidad de defensa de ideas	Pertinencia temporal
Relaciones de poder existentes		Pertinencia espacial respecto a la toma de decisiones
Expectativa de mis superiores o de mi representada		Grado de información y conocimiento del tema en discusión
Grado de afectación de imponerse la posición contraria	Grado del beneficio obtenido de imponer mi posición	Grado de neutralidad o indiferencia respecto al resultado



De la experiencia

EL DIÁLOGO COMO EL ARTE DE TENDER PUENTES

Dice la sabiduría popular: “no hay peor ciego que aquel que no quiere ver” o también “todo depende del cristal con que se mire” y es que la mente es un complejo en el que se traslapa la objetividad y la subjetividad por lo que resulta bastante difícil, aunque no imposible, ser objetivo.

Por estas razones un proceso genuino de diálogo implica desarrollar la capacidad de empatía para tratar de encontrar las razones por las cuales el interlocutor (a) piensa, siente, actúa o habla de esa manera. Es predisponerse a encontrar los paradigmas con los cuales el interlocutor está actuando. Implica reconocer que “mi verdad” no necesariamente es la única verdad y que hay la necesidad de identificar de manera conjunta “la verdad” que puede estar en cada uno de los interlocutores, en uno de ellos o simplemente en ninguno de ellos.

Algunas preguntas que nos ayudan a entablar un diálogo generativo podrían ser:

- ¿Si yo estuviera en su lugar, cómo actuaría?*
- ¿Qué razones explican su posición?*
- ¿Quién sale perjudicado con mi posición?*
- ¿Quién sale ganando con su posición?*
- ¿Qué podría hacer para que ambos salgamos ganando?*

Queda claro que la razón del diálogo es favorecer un encuentro, facilitar procesos de interaprendizaje y desarrollar la capacidad de remover actitudes que no favorezcan a una relación ganar-ganar teniendo siempre como marco de referencia los principios de la equidad y el desarrollo sustentable.

Tratar de aprovecharse de las asimetrías de poder y sus manifestaciones para imponer una posición con careta de diálogo es simplemente manipulación y es antidemocrática. El diálogo por definición es búsqueda conjunta de caminos sensatos. La sustentabilidad de los acuerdos depende precisamente de la calidad de este encuentro y de la apuesta conjunta por transitar los caminos de la democracia inclusiva con respeto a los valores de la vida en todas sus manifestaciones.



Acuerdos en acción

I. El caso peruano

El acuerdo nacional

“

Recuadro 34: Dialogo para lograr un Acuerdo Nacional

A partir de la convocatoria del señor Presidente de la República, los representantes de las fuerzas políticas presentes en el Congreso, de la sociedad civil y del Gobierno nos comprometemos a entablar un diálogo para lograr un Acuerdo Nacional. Aspiramos a que el Acuerdo Nacional sirva de base para la transición y consolidación de la democracia, la afirmación de la identidad nacional y el diseño de una visión compartida del país a futuro, a través de la formulación de políticas de Estado.

Concebimos este acto como una expresión del valor que en una democracia tiene el diálogo y el respeto al pensamiento, a la identidad de cada participante y a las propuestas de todos. Expresamos nuestro respaldo a los espacios de diálogo que se vienen desarrollando en diversas instancias del Estado y la sociedad, y reconocemos la necesidad de institucionalizar el diálogo como un medio para enriquecer nuestra democracia representativa.

Comprometemos nuestros esfuerzos para que este diálogo nacional se realice en un clima político de paz y libertad, con respeto a los derechos de todos, afirmando la responsabilidad ciudadana y condenando cualquier acción de violencia, venga de donde venga, por ser incompatible con el espíritu de consenso inherente a un auténtico proceso de diálogo nacional.

Afirmamos la plena vigencia del Estado de Derecho y del régimen democrático. Un Acuerdo Nacional debe tener por objeto la lucha frontal contra la pobreza y por la justicia social, a través de una visión compartida del país y de políticas de Estado dirigidas, entre otras, a lograr la universalización del acceso a los servicios de salud y a una educación de calidad (Foro de Equidad Social); la generación de empleo digno y productivo, respetando los derechos sociales, en el marco de una política económica que promueva la inversión, la integración hemisférica, el crecimiento con equidad y que respete el equilibrio fiscal (Foro de Competitividad); así como la institucionalización de un Estado moderno descentralizado y ético al servicio de los ciudadanos (Foro de Institucionalidad y de Ética Pública).

Convenimos en que los consensos que se alcancen en los foros temáticos deben traducirse en metas precisas, con indicadores de seguimiento que permitan a las fuerzas políticas y a la sociedad verificar su cumplimiento.

Convocamos a los peruanos a participar activamente en este proceso y en la búsqueda del consenso, con la finalidad de fortalecer la democracia. La crítica y el disenso son necesarios en una democracia, pero es más importante el desarrollo de un clima de diálogo y reflexión para trabajar de acuerdo, a fin de satisfacer las necesidades de todos los peruanos.

Suscrito en Palacio de Gobierno, a los cinco días del mes de marzo de 2002

Firmas

”

El caso del Grupo de Diálogo sobre Minería y Desarrollo Sustentable en el Perú

“

Recuadro 35: Acuerdos y compromisos para que la minería aporte al desarrollo sustentable

Actuando con transparencia, sin generar mecanismos de presión y condicionamiento que nos dividan y distorsionen la justeza de nuestros propósitos, proponemos los consensos básicos para la construcción de una agenda.

Acuerdos (entre otros):

Apostamos por el diálogo, libre, voluntario y con buena fe. La forma de comunicarnos entre peruanos no puede ser solo la protesta y la violencia, ni el desconocimiento de los derechos o justos reclamos de la población.

Respetamos las diferencias, valoramos la diversidad cultural de nuestra sociedad y dejamos atrás posturas de negación a aquellos actores que discrepan.

Aceptamos la confrontación de ideas y el ejercicio de la movilización social en el marco de las leyes y el respeto a la propiedad pública y privada.

Grupo de Diálogo sobre Minería y Desarrollo Sustentable, 2006.

”

“

Recuadro 36: Principios de diálogo del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible

Escucha atenta, generosa y paciente.

Tolerancia a las opiniones distintas.

Respeto por los demás, sin caer en los ataques personales.

Igualdad en el trato con todos.

Empatía para colocarnos en el lugar del otro.

Apertura al cambio y a la posibilidad de estar equivocados.

Colaboración para la exploración de nuestras coincidencias y trabajando juntos hacia el entendimiento mutuo.

Buena fe, presumiendo que más allá de las diferencias, todos apostamos por un diálogo genuino que construya confianza.

Transparencia con la información, y comunicando nuestros intereses, motivaciones y necesidades.

Ética para desarrollar una cultura coherente e integrada basada en los principios de veracidad, honestidad y responsabilidad.

Fuente: <http://www.grupodedialogo.org.pe/principios-gdmds>

”

II. El caso brasileño

“

Recuadro 37: CDES: la experiencia CDES

“Si habéis venido aquí solo para hablar bien del Gobierno, estáis equivocados. Si habéis venido aquí solo para hablar mal del Gobierno, estáis equivocados. Si habéis venido aquí solo para quejaros, os habéis equivocado aún más. Este Consejo – se os dijo en el inicio y lo voy a repetir ahora – es la primera vez que la sociedad civil organizada, a través de sus organismos y de diferentes instancias en que ella se organiza, tiene la oportunidad de decir el tipo de Brasil que deseamos y el tipo de cosas que podemos hacer en el país.”

Discurso del Presidente Lula, en la instalación del CDES – 11/03/2004

”

4.13.5. Aportes a la gestión de ideas

A veces nos encontramos con personas que tienen dificultades para entrar en procesos de interaprendizaje. Algunas de las razones que podrían explicar esta situación podrían ser:

- ▶ **Disonancia cognitiva:** que lleva a que la persona no valore lo que no concuerda con sus conocimientos
- ▶ **Autosuficiencia:** la persona cree que ya lo sabe todo y bloquea su capacidad de escucha
- ▶ **Arrogancia:** que lleva a subestimar a los miembros del grupo por ser considerados inferiores
- ▶ **Envidia:** la persona cree que no es posible que otra persona sepa más que él o ella entonces desestima todos sus aportes
- ▶ **Pragmatismo:** actitud que lleva a subestimar los marcos teóricos, los principios, los valores en tanto, a su juicio, complejicen el proceso de toma de decisiones

La posición de una persona depende de varios factores:

- ▶ De su historia personal.
- ▶ De su marco cultural.
- ▶ De su marco formativo.
- ▶ De su marco de valores.

Esta posición se ve afectada o distorsionada:

- ▶ Por los intereses subalternos.
- ▶ Por el humor del momento.
- ▶ Por sus temores.
- ▶ Por conflictos de poder.
- ▶ Por la forma cómo percibe la realidad.

Una persona obsecuente podría estar dando mensajes subliminales:

- ▶ Solo vale mi propio pensamiento.
- ▶ Cualquier otro tipo de pensamiento no tiene valor.
- ▶ Aquí yo soy el que tiene más poder.
- ▶ Yo vengo de una institución más prestigiosa.

Principios para la gestión de las ideas:

- ▶ Las ideas son moldeables, expandibles, reversibles.
- ▶ Las ideas son revisables, modificables, ajustables.
- ▶ “Es posible separar las ideas del cuerpo” lo que faculta observar el patrón de pensamiento”.
- ▶ Las ideas tienen un comportamiento explosivo, unas tienen la capacidad de generar nuevas ideas de manera radial.
- ▶ Las palabras son portadoras y fuente de ideas.
- ▶ Existen ideas que son catalizadoras de otras ideas.

Las ideas tienen un comportamiento similar a los genes. Solo las ideas que tienen mejor capacidad de adaptación, se instalan en la mayor cantidad de cerebros, se reproducen y sobreviven.

Por qué las personas, aún cuando pertenezcan a un colectivo formal, se comportan de distinta manera porque:

- ▶ Se entrecruzan posiciones, intereses y necesidades.
- ▶ Se mezclan cuestiones de poder (estatus, jerarquías).
- ▶ Se mezclan diferentes grados de desarrollo físico y psicológico.

Este último punto es muy importante a considerar. Tomar en cuenta

- ▶ Psicología evolutiva.
- ▶ Psicología del desarrollo.
- ▶ Estados de Yo-padre, Yo-niño, Yo-adulto.
- ▶ Temperamento.

Las personas no evolucionan psicológicamente de manera uniforme en todos los aspectos. Además según el análisis transaccional pueden apelar a distintos estados psicológicos (Yo-padre, Yo-niño, Yo-adulto). No siempre existe correlación entre la cronología personal y la maduración psicológica. Esto explica por qué las personas reaccionan de diferente manera frente a un estímulo. Aún cuando esto podría generar cuadros de conflicto esto es parte de la riqueza psicológica y de la diversidad humana que ayuda a que haya diferentes visiones y sentimientos frente a una situación. El reto consiste en encontrar un punto de equilibrio favorable al grupo humano sin afectar la individualidad.

Esto del equilibrio puede ser ideal pero a veces difícilmente alcanzable cuando las condiciones laborales así lo exigen. De todas maneras es un aspecto que no hay que descuidar porque tiene que ver con el grado de motivación y compromiso de las personas, se refleja por tanto en su productividad.

Para favorecer un proceso más auténtico de toma de decisiones hay que generar condiciones para que cada uno tenga un mayor control de sus emociones e incluso sea consciente del patrón de pensamientos con el que está interactuando en el grupo. Sobre esta base hay que generar condiciones para que las personas acepten salirse de su zona de comodidad, que mejoren su capacidad de escucha, su empatía. El autocontrol es clave. Todos estos elementos hay que trabajarlos previo al proceso de toma de decisiones. Una técnica es cambiar de roles para lograr que su mente se acostumbre a aceptar diferentes perspectivas. Se requiere mucha paciencia y tino de parte del facilitador (a).

En el buen sentido el pragmatismo puede ser una cualidad positiva cuando permite hacer rápidamente un balance entre la teoría y la práctica y favorece la toma de decisiones de manera inmediata. En otros casos el pragmatismo lleva a diferenciar apropiadamente la realidad de la fantasía, sobre la base de la mezcla de conocimientos, intuiciones y azar. En el sentido negativo puede ser una respuesta evasiva a la necesidad de obrar sobre principios y marcos teóricos o una debilidad intelectual.

Aceptemos que los grupos se mueven por diferentes motivaciones:

- ▶ Tangibles e intangibles.
- ▶ Inmediatas o mediatas.

Intangibles (corte individual y colectivo):

- ▶ Altruismo.
- ▶ Relacional.
- ▶ Afecto.
- ▶ Reconocimiento.
- ▶ Demostración de valía a sí mismo y frente al grupo.
- ▶ Experiencia de interacción social.

Tangibles:

- ▶ Bienes y servicios presentes.
- ▶ Futuros negocios.

Estas motivaciones pueden darse juntas o por separado. También es posible que una lleve a la otra, por ejemplo cuando se ingresa por los aspectos tangibles pero con el tiempo y la dedicación se va generando un compromiso que lleva a compartir objetivos

Para hacer efectiva una comunidad de aprendizaje hay condiciones mínimas que tomar en cuenta:

- ▶ **Humildad:** Esta es la primera condición porque permite reconocer que no lo sabemos todo y que mientras más sabemos más nos damos cuenta que nos falta mucho por conocer. Por tanto requiere una buena dosis de humildad para reconocer que tenemos mucho que aprender del otro. Ello no está en función de los años ni de jerarquías sino de procesos deliberados de aprendizaje.
- ▶ **Respeto:** Esta condición va muy asociada a la humildad. El respeto a las personas, a sus experiencias, a sus dudas y preguntas, la capacidad de escucha son fundamentales para que el concepto y la práctica sean fuente de enriquecimiento personal y colectivo.
- ▶ **Dedicación y compromiso:** Es importante que todos nos comprometamos con el concepto y la práctica de una comunidad de aprendizaje. De nosotros depende para que construyamos activamente sociedades de práctica, de conocimientos, de compromiso para que el interaprendizaje sea herramienta liberadora, transformadora, contribuyendo tanto a los objetivos del colectivo como de realización personal y colectiva.
- ▶ **Fe y Confianza:** La fe y la confianza son dos ingredientes fundamentales tanto a nivel personal (autoestima) como a nivel colectivo (capital social). Hay que tener fe en las personas y hay que tener confianza en sus capacidades. Por lo mismo hay que tener fe y confianza en el concepto y la práctica para ver sus resultados.
- ▶ **Flexibilidad:** El concepto, como hemos visto, favorece la gestión de tus paradigmas y favorece el autoconocimiento de uno mismo para darse cuenta de los patrones mentales y emocionales con el que interactuamos. Ello hace que no seamos dogmáticos ni nos aferremos a esquemas preconcebidos. En consecuencia manejamos apropiadamente la convergencia y la divergencia en la búsqueda de soluciones o alternativas sensatas.

4.13.6. ¿Cuáles son los factores que inciden en el pensamiento predominante de los grupos?

Mediante la socialización las personas asimilan el modo de comportamiento socialmente aceptado y la manera predominante de pensar en correlación con la cultura en la que están inscritas. Múltiples son los medios de socialización tales como la familia, la comunidad, la escuela, los medios de comunicación.

Es así que el pensamiento grupal y personal está influido por la ideología, las representaciones sociales y los imaginarios sociales. Las personas basan sus comportamientos en pautas o modelos mentales que facilitan la construcción de su discurso y determinan el sentido de sus acciones. La construcción mental del mundo es producto tanto de la cultura como de las experiencias vitales.

Estas pautas o modelos no siempre tienen consistencia u objetividad pues se basan en creencias y valores, teorías ingenuas y esquemas que les ayuda a las personas a explicar el mundo.

Cuadro 78: Ideología

Creencias y valores		
Actitudes	Series integradas de creencias y valores que justifican la política de un grupo o de una institución. Montero et al. 2005	Pensamientos
Sentimientos		

Manrique (2004) reconoce cuatro acepciones del término ideología:

- ▶ “Conocimiento social de los hombres”: sus diversas ideas o doctrinas políticas, religiosas, éticas, estéticas, filosóficas.
- ▶ “El sistema de ideas y concepciones de clase”: estamento o grupo social que de un modo correcto o falso refleja la vida social y las relaciones sociales.
- ▶ “Sistema de ideas, hábitos, tradiciones y creencias de las masas, educadas en el espíritu del viejo sistema”
- ▶ Sistema de ideas incidente en determinados fenómenos de la vida social (ideología nacionalista, indigenista, jurídica, artística).

La **mentalidad de un pueblo** es concebida (Durán, 1978) como el conjunto de actitudes o modos de reaccionar al que están acostumbradas las personas o grupos. Su origen es el resultado de la combinación y sedimentación histórica de diversos factores sociopolíticos y culturales (Gonzales, 2002).

Cuadro 79: Representaciones sociales

Creencias		
Actitudes	Conocimiento social, pensamiento práctico o “teorías ingenuas” que tienen los grupos sociales. Jodelet, 1989	Pensamientos
Sentimientos		

Cuadro 80: Imaginarios sociales

Creencias		
Actitudes	Son aquellos esquemas, contruidos socialmente, que nos permiten percibir algo como real, explicarlo e intervenir operativamente en lo que en cada sistema social se considere como realidad. Pintos. J. L. 2000	Pensamientos
Sentimientos		

En la ideología, los imaginarios sociales y las representaciones sociales hay un traslape difuso entre lo que es la realidad y lo que queremos que sea. Es por eso que aún en el campo profesional podemos encontrar modelos de pensamiento grupal que se resisten a aceptar la realidad porque su aceptación significaría cuestionar toda la estructura, dinámica e historia de trabajo institucional. A veces es más fácil aceptar que es la realidad la que está equivocada y nosotros somos los que tenemos la razón.



Recuadro 38: No reeligieron al buen alcalde

¿Cómo entender por qué la población no siempre reelige al alcalde que hizo un buen trabajo? Incluso a veces eligen al candidato autocrático. En otras ocasiones la población vuelve a elegir al alcalde autocrático negándose la oportunidad de tener un alcalde democrático.

Tendríamos que explorar en el imaginario popular qué significa ser un buen alcalde o alcaldesa. Ser un buen alcalde puede significar hacer obras (aunque robe) de infraestructura, también puede ser un buen alcalde aquel que hace regalos, el que da amnistías. En otras ocasiones ser un buen alcalde es no tomar medidas que podrían ser antipopulares (dejar hacer, dejar pasar). En otras ocasiones el buen alcalde puede significar aquel que habla bonito o simplemente no habla nada (obras son amores; tu alcalde no hace discursos, hace obras)

Tradiciones:

Conjunto de representaciones, creencias culturales, sentimientos y costumbres que se transmiten de una manera viviente de unas generaciones a otras. Es importante identificar las tradiciones proactivas para fortalecerlas de las tradiciones reactivas para minimizarlas (Sobrevilla, 1994).

Estereotipos y prejuicios:

El cuadro 81 muestra los estereotipos y los prejuicios

Cuadro 81: Los estereotipos y los prejuicios

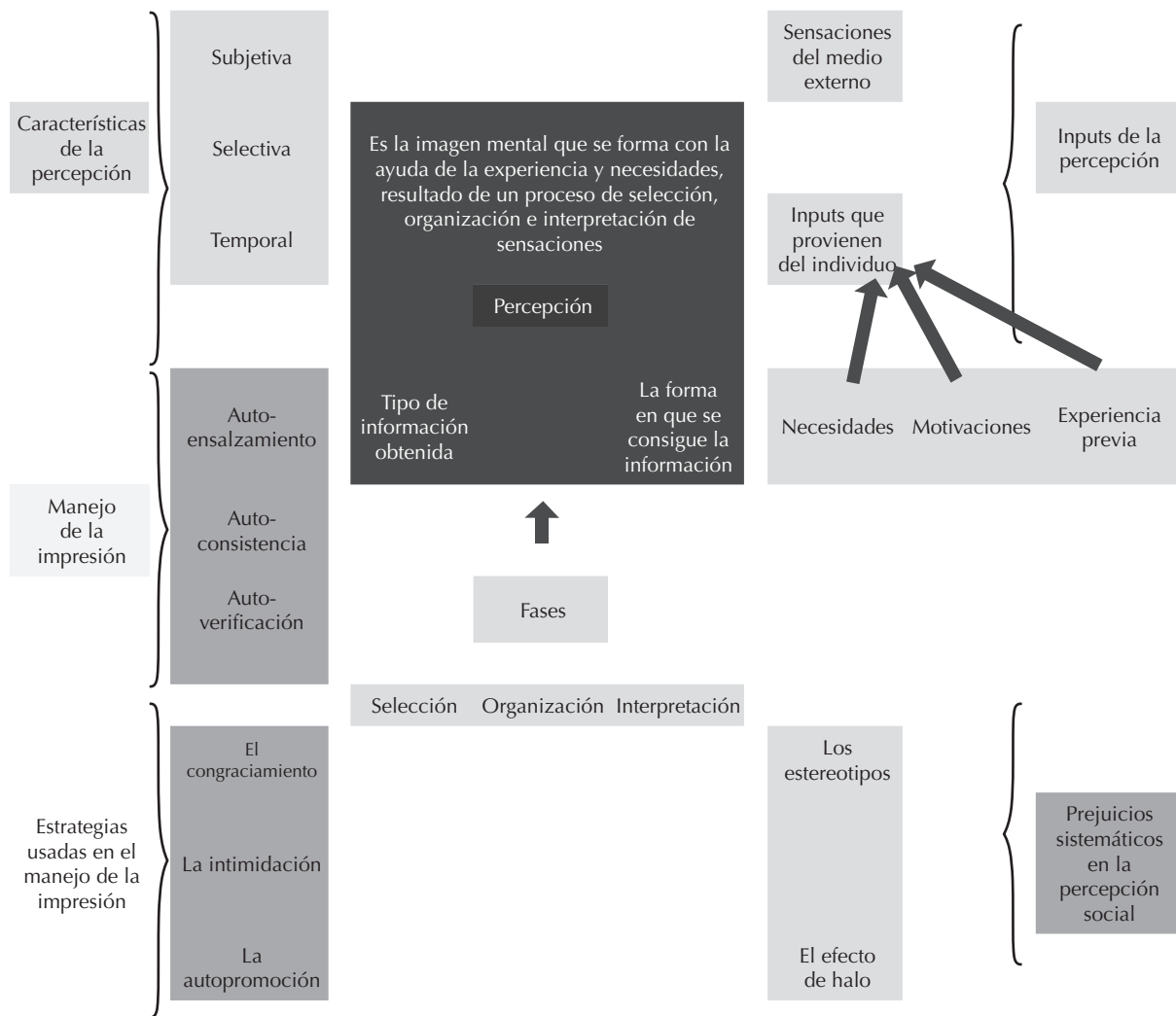
Estereotipos	Son criterios generalizados sobre el comportamiento de personas quienes integran determinado contexto, basados en datos fragmentarios derivados de interacciones limitadas, informaciones de fuentes secundarias o creencias interiorizadas durante el proceso de socialización.
Prejuicio	Constituye una actitud desfavorable dirigida hacia un objeto social determinado. Esto puede evidenciarse hacia personas, grupos, productos y manifestaciones culturales así como elementos abstractos.

Fuente: La Rosa, 2001.

Las percepciones:

Las personas llegan a un proceso de diálogo o negociación con imágenes mentales de cómo procesan el mundo producto tanto de su propia subjetividad como de los estímulos externos. Por eso es que se dice que cada persona procesa el mundo de acuerdo a sus propios lentes. La figura 67 muestra la definición de percepción y los factores clave en considerar en su interpretación.

Fig. 67: La percepción y factores clave



Fuente: En base a: <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf> y <http://www.psicologia-online.com/pir/factores-que-influyen-la-percepcion-de-personas.html>

En el campo de la percepción, Dalton y col. (2007), se manifiestan los siguientes mecanismos de defensa perceptual:

- ▶ **Negación:** negar que existe la ansiedad
- ▶ **Represión:** sacar de la mente los pensamientos, las preocupaciones, o emociones estresantes
- ▶ **Racionalización:** excluir con explicaciones los sentimientos, las ideas o motivos inaceptables
- ▶ **Regresión:** retroceso a tipos menos maduros de conducta
- ▶ **Búsqueda de chivos expiatorios:** culpar de un problema a un individuo o grupo
- ▶ **Proyección:** atribuir a otros un pensamiento o sentimiento inaceptable que se refieren a uno
- ▶ **Desplazamiento:** encontrar personas u objetos seguros menos amenazadores, descargando después la frustración en ellos
- ▶ **Sublimación:** dirigir los impulsos inaceptables hacia canales aceptables desde el punto de vista social
- ▶ **Compensación:** intento de atenuar las sensaciones de subestima o frustración destacando en otras áreas.



Recuadro 39: ¿Me gusta o no me gusta?

Me he dado cuenta que mucha gente cuando dice “no me gusta que me celebren mi cumpleaños” lo que en el fondo está tratando de hacer es ponerse un escudo mental para justificar el temor de no ser felicitado por su cumpleaños. Es una auto profecía que se cumple y cómo lo has anticipado ya no te causa dolor el hecho de que nadie te felicite. Tú ya tienes la respuesta con la cual contentas a tu consciente “no me gusta que me celebren mi cumpleaños” Esta es una pauta mental auto compensatoria. Ser más sinceros significaría aceptar que no es que no me gusta que celebren mi cumpleaños, me gusta mucho, a todo el mundo le gusta que sea así, sino analizar las causas que han llevado a esta situación ¿Qué he hecho o dejado de hacer para que se de esta situación? ¿Qué puedo hacer para revertir esta situación? Ya sabe no se crea todo lo que usted mismo dice, no vaya a ser que sean justificaciones psicológicas para no aceptar la realidad.



De la experiencia

LA GEOMETRÍA DE LAS IDEAS

¿Tienen forma las ideas? Las ideas no tienen formas, sin embargo, bien podríamos apelar a la geometría de las ideas para gestionirlas, para entender y explicar mejor una situación. Podríamos imaginarnos ideas representadas por círculos, por polígonos o cualquier otra forma irregular y lo primero que tendríamos que resolver refiere a los límites de la idea que queremos representar, seguramente no nos resultará fácil en muchos casos reconocer límites nítidos y se nos aparecerán probablemente como fronteras borrosas e incluso muchas veces porosas. No obstante, bien vale el esfuerzo de apelar a la geometría de las ideas para mejorar nuestra comprensión del mundo.

Pongamos como ejemplo la discusión de la interculturalidad y vamos a representar la cultura del actor A como un círculo y la cultura del actor B como otro círculo. Así rápidamente podríamos diferenciar diversos aspectos tales como el tamaño relativo de cada círculo, la distancia que existe entre los círculos, los traslapes y las intersecciones, las uniones, las inclusiones, entre otras muchas posibilidades. Podemos apreciar rápidamente que en cada caso podemos encontrar múltiples expresiones de aculturación que lo podemos visualizar con relativa facilidad.

Siguiendo el mismo ejemplo de la interculturalidad podríamos visualizar cuando el actor B siente, percibe, entiende y explica el mundo únicamente desde su propia cultura y por lo tanto siente y actúa como si el centro del universo fuera él (o ella). Desde esta perspectiva todo lo demás no existe o no se valora. Lo mismo puede pasar con el actor A empieza a hacer girar al mundo a partir de su propio marco de entendimiento. De esta manera cada actor se mueve en una especie de sistema planetario propio en un universo de ideas. Vemos entonces que bajo este esquema no hay entendimiento, respeto, capacidad de escucha y menos voluntad de movilizar actitudes porque cada uno cae en un fundamentalismo estéril en el que todo el mundo se cree mejor que el otro.

En el caso anterior la premisa que activa todas las situaciones mostradas radica en que cada persona está tratando de imponer (o cree que es la única posibilidad) su propio marco de ideas. Si cambiamos de perspectiva y no nos concentramos en las personas sino en la coherencia, la consistencia, la sustentabilidad, los principios universales, la sensatez entonces la situación cambia. No se trata de hacer girar el mundo en torno a las personas

(o grupos o instituciones) sino de hacer girar el mundo en torno a la sensatez, a lo que es bueno simultáneamente para uno, para con los demás y bueno para la naturaleza. Este reacomodo de las ideas nos pone en mejor predisposición para entrar en el diálogo y la interacción con un espíritu amplio e integrador.

No nos quedemos en las formas y en los planos de las ideas, démosle ahora dimensiones y simulemos que las ideas son como la masa del panadero para hacer panes. Vista así las ideas, entonces podemos manipularlas con toda facilidad. Podemos agarrar la masa, que representan las ideas, y podemos estirla, engrosarla, separarlas, fragmentarlas, volver a unir las, ensayar múltiples formas hasta donde la imaginación sugiera. Así mismo, podemos agarrar otras masas que representan otras ideas y obtener múltiples mezclas e incluso combinaciones. Esta ilustración es muy gráfica y nos permite entender que las ideas pueden ser gestionadas efectivamente. Desde esta perspectiva la inmaterialidad de las ideas dejan de tener sentido porque podemos “tocarlas”, o mejor dicho, podemos gestionarla.

Entender y practicar la gestión de las ideas no solo es un ejercicio de creatividad sino que tiene que ver con los esfuerzos necesarios para aprovechar de mejor manera el capital cultural personal y social. Cuántos fundamentalismos y centrismos reducen la posibilidad de explorar nuevas posibilidades y dimensiones y caemos en tantas trampas: la trampa del libro, la trampa del experto, la trampa de la costumbre, la trampa del status quo, entre otras. Este no es un ensimismamiento gratuito o inocente, surge del temor a lo diferente, del temor de no ser parte de las mayorías que comulgan y actúan bajo el pensamiento único; surge también de la pretensión de que mi sistema de ideas y valores es mejor que la de los otros.

La diversidad es un valor y no un problema, el reto es gestionar la diversidad a favor de la sustentabilidad o el buen vivir. La diversidad es energía potencial por lo tanto gestionarla es un imperativo de sustentabilidad. De ahí que la geometría de las ideas es una provocación para conjugar las múltiples posibilidades del pensamiento sistémico, el pensamiento circular, el pensamiento convergente y el pensamiento divergente. Las ideas no se ubican únicamente en las dimensiones planas de nuestro cuaderno, papelote o pantalla del ordenador; las ideas se inscriben en un complejo modelo de espiral de espirales y por tanto con múltiples posibilidades. Hagamos de la explosión de ideas un ejercicio de contribución a la sustentabilidad.



De la experiencia

PENSAMIENTO CIRCULAR

La toma de decisiones es un aspecto muy importante en la gerencia a todo nivel. Sea que estemos hablando de gestión de empresas o de gestión cotidiana en la vida personal, familiar o comunitaria necesitamos tomar decisiones pertinentes.

Con frecuencia la toma de decisiones se ve influida por nuestros paradigmas, percepciones y por nuestro lenguaje. A veces tomamos decisiones por lo que creemos que es pero también por lo que queremos que sea. Nuestro lenguaje representa mucho más que la historia sino también que construye destino. Finalmente somos lo que hablamos.

Con relación al lenguaje hay que tener presente que las palabras no siempre son categorías que necesariamente se cierran en categorías impermeables, diríase más bien que es frecuente que las palabras se comporten como un foco de luz donde puedes reconocer un núcleo luminoso y una zona de luminosidad que se va difuminando en el espacio. De manera similar las palabras tienen gradaciones de significado que hacen posible que haya traslapes de significado con otras palabras.

Por ejemplo la palabra DAR según el Diccionario de Sinónimos, Antónimos e ideas afines presenta los siguientes equivalentes: entregar, donar, ceder, adjudicar, regalar, otorgar; prestar, facilitar, allegar, proporcionar; conferir, conceder, abastecer, suministrar, aprovisionar, proveer, surtir; traspasar, endilgar, endosar, transferir, transmitir; aplicar, infligir, propinar, imponer, administrar, asestar, repartir, distribuir. Como sabemos las familias de palabras están separadas por puntos y comas. De esta lista podemos inferir las siguientes conclusiones:

1. Existe una gradación del significado principal
2. Más que reconocer una cadena de significados lo que vemos es una trama de significados. Las variantes de los significados van a depender del contexto en el que se empleen.

Precisamente quería resaltar esta última conclusión porque es uno de los fundamentos del pensamiento circular que como podemos apreciar va más allá del pensamiento lineal.

Una de las razones del pensamiento lineal y polarizante es que la mente trabaja en base a modelos y paradigmas. Por economía del pensamiento la mente prefiere tener modelos fijos para no estar procesando permanentemente frente a cada nueva situación. Nosotros, a fuerza de recibir o repetir ideas terminamos por incorporarlo a nuestros modelos mentales con los cuales el cerebro actúa. De ahí la importancia de la cultura, las comunicaciones y las palabras para formar esquemas de pensamiento.

Para entender las implicancias del pensamiento polarizante vamos a analizar dos tipos de pensamiento extremos: el pensamiento positivo u optimista y el pensamiento negativo o pesimista.

Cuadro 82: Alcances y limitaciones de pensamientos positivos y negativos

Pensamiento positivo	Pensamiento negativo
Alcances	
Moviliza para la acción Es convocante Ve los problemas como retos y oportunidades Ayuda a "volar alto"	Ofrece dosis de realismo Ayuda a sopesar el costo beneficio de una acción Ayuda a "pisar tierra"
Limitaciones	
Puede subestimar factores críticos Puede ser irrealista Puede ser funcional al status quo Puede hacerse de la vista gorda	Puede ser paralizante Puede generar rechazo Puede sobrevalorar o subestimar los factores en juego

Fuente: Elaboración propia

Aún cuando la mayoría de escuelas de motivación recomiendan tener pensamiento positivo vemos que en algunas ocasiones también puede provocar distorsiones. Por ejemplo, en una discusión, bajo estas perspectivas, podríamos decir: "Bueno, aquí no importa si es que ha habido corrupción, lo que interesa es que veamos y trabajemos juntos por una gestión más

efectiva de nuestra institución". Vemos entonces que en algunas ocasiones el pensamiento positivo puede ser funcional al status quo que en ocasiones desea hacer cambios para que nada cambie. Apreciamos también que el pensamiento llamado negativo tiene un rol que cumplir en otorgar una adecuada dosis de realismo. De ahí que algunas técnicas de trabajo en grupos recomienden "sembrar" a propósito personas "asesinas de ideas" precisamente para salvaguardar la consistencia de la toma de decisiones a nivel de grupo.

Ahora bien, esta forma de abordar la situación podría derivar a escoger posiciones intermedias, eclécticas, sincréticas o conciliadoras. Pero estas posiciones también tienen sus bemoles por cuanto si bien es cierto puede aprovechar lo mejor de cada posición, también es posible que por tratar de contentar a todo el mundo, lo cual no siempre es posible, adopte una posición muy cómoda, aséptica, lo que al final contribuye a mantener el status quo, lo que no abona a la gestión de un proceso de cambio sobre la base de una comunicación asertiva.

Existe una ilustración al respecto. La cabeza de un hombre fue introducida en un horno y sus pies en una congeladora. El resultado fue que la temperatura media medida en su parte abdominal indicaba buena condición térmica.

La conclusión de este análisis es que ni el pensamiento polarizante ni el pensamiento ecléctico logran dar respuesta a todas las situaciones. Precisamente estas tensiones nos recuperan otra vez la imagen del pensamiento circular. Hay expresiones populares que recogen muy bien esta contradicción. Por ejemplo cuando se invita a "llamar al pan pan, y al vino vino" o cuando se dice que tal persona no es "ni chicha ni limonada"

Hagamos el análisis de un pensamiento polarizante: "Estás conmigo, o estás en mi contra". Las implicancias son:

- ▶ Demanda una posición única en la que no hay lugar a matices o puntos intermedios
- ▶ Es una posición que desempodera al interlocutor pues no deja margen para la discusión y menos para escuchar al otro
- ▶ Es una posición ganar-perder donde no importa la posición del interlocutor

Quiere decir entonces que no se trata de llevar todo a una posición polarizante o a una posición ecléctica. Implica reconocer la necesidad de saber convivir con la ambigüedad y la incertidumbre que son aspectos propios del pensamiento circular. Entonces para tomar buenas decisiones habría que hacer un balance objetivo de ambas posiciones, no quedarse únicamente en la pretensión de ganar sino de tratar de entender antes que ser entendido.

De ahí la necesidad de eliminar de plano la premisa "yo tengo razón" pues cada actor tiene sus propias razones. La capacidad de escucha y de respeto se convierte entonces en una condición básica para tomar decisiones. Aquí más que mi propia razón lo que se trata es de buscar los principios y fundamentos más sensatos que nos iluminen para orientar el sentido de nuestras decisiones. Cada situación en la que hay que tomar decisiones debe ser una oportunidad para aprender, para crecer y para movilizarse hacia la acción conjunta.

El pensamiento circular por tanto recupera la lógica del pensamiento sistemático y del pensamiento radiante. Trata de superar la lógica del pensamiento lineal o del pensamiento cuadrado. Esto está más acorde con el funcionamiento del cerebro que combina la lógica, con la espontaneidad, la creatividad y la intuición. Obedece a recoger la síntesis mágica del cerebro en sus dos hemisferios. Pero también porque existe la necesidad de un diálogo más generativo, de promover procesos de consenso democrático, de tomar mejores decisiones para una gestión más efectiva.



De la experiencia

LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PENSAMIENTO CUADRADO

Aunque podríamos pensar que todas las organizaciones deberían ser focos de pensamiento creativo en la práctica no siempre es así y todavía podemos encontrar organizaciones donde todavía se producen y reproducen mecanismos que facilitan un pensamiento acotado, estático e incluso hasta sumiso. Esto va contra toda lógica de gestión del talento donde la gestión del conocimiento es fundamental para favorecer organizaciones de alta competitividad. Examinemos algunas de las razones que llevan a que algunas organizaciones mantienen una estructura favorable al pensamiento cuadrado.

Existen organizaciones verticales donde el liderazgo es más una función que un conjunto de cualidades que faciliten el despliegue de las capacidades, facultades y potencialidades de los integrantes. Ello es favorecido por estructuras políticas y económicas que matan todo tipo de creatividad. Aunque en el fondo es una cuestión de sobrevivencia que colisiona con la dignidad de las personas.

Lo grave del caso es cuando la organización no se da cuenta o no quiere darse cuenta de esta situación y presenta su realidad como si fuera normal. Es cuando entonces es posible apreciar una fractura mental en la que existe un discurso y una práctica al interior de la organización y otro discurso y práctica fuera de la organización. Esta situación esquizofrénica tarde que temprano pasa la factura a la organización que se ve con la productividad disminuida o produce la expulsión de los talentos que en esencia buscan un espacio donde puedan desplegar ampliamente su creatividad.

Estructuras organizaciones altamente politizadas que tienen que responder a los encargos del día a día antes que ceñirse a un enfoque estratégico, acomodados políticos-económicos que permitan ser funcionales al status quo son factores fundamentales que explican una cultura que genera e inclusive premia al pensamiento cuadrado. De otro lado, un falso sentido de lealtad a la organización termina apagando toda posibilidad de crítica, autocrítica o pensamiento que desestabilice el frágil equilibrio organizacional.

Esta realidad (triste diría yo) es más común de lo que pensamos y es un rezago de instituciones feudo aún cuando estemos en pleno siglo XXI. En un contexto donde el tejido institucional está debilitado, existen bajas capacidades de gestión, no existe una cultura del diálogo generativo, prima la intolerancia y cuando no la mediocridad existen las condiciones perfectas para mantener una cultura organizacional favorable al pensamiento cuadrado.

Esta es una patología organizacional difícil de resolver si es que no hay la predisposición a aceptar que nos encontramos frente a una enfermedad organizacional. Para resolver esta situación hay que hacer un diagnóstico apropiado en el que participen los líderes y los integrantes de la organización con mucha objetividad y sinceridad. Si no se identifica el sentido de urgencia, si no hay la predisposición a remover los paradigmas o creencias fundamentales que sustentan toda esta cultura es muy poco lo que la facilitación de un proceso de cambio organizacional puede hacer.

Si no cómo se explica, en el sector público, que los jefes promuevan normas anticonstitucionales, ilegítimas, insensatas y nefastas para el bienestar individual y colectivo y los funcionarios se encarguen de implementarlas “sin dudas ni murmuraciones”. Hasta la brillantez académica puede quedar apagada cuando se trata de defender a toda costa lo indefendible.

Si no cómo explica que algunas organizaciones conociendo los impactos de una norma sobre la sociedad o el ambiente simplemente se quede callado para no afectar sus relaciones políticas o económicas.

Sino cómo se explica que un funcionario que estando en una organización presenta un discurso y estando en otra cambia de discurso aún cuando sean totalmente antagónicos.

¿Esto se llama lealtad institucional? o ¿Cómo se llama?

Es aquí donde la facilitación de un proceso de gestión del cambio puede contribuir de manera efectiva para lograr una organización con pensamiento creativo. Se requiere, como ya se ha mencionado, la predisposición al examen y al diálogo honesto. Una organización con cultura favorable al pensamiento cuadrado no es solo una carga para la propia organización y sus integrantes sino que también tiene efectos negativos en el desarrollo de un país.

El país necesita que fluyan los pensamientos y las ideas de la manera más efectiva posible. Para ello es deseable formas convergentes y divergentes de pensamientos, pensamientos que no se contenten con las primeras impresiones o explicaciones, pensamientos que cuestionen el status quo o la forma tradicional o convencional de hacer las cosas, pensamientos irreverentes con la lógica, pensamientos catalizadores de nuevos pensamientos e ideas. Lo agradecerá el país, la organización y las personas que la integran cuya vida, sueños y acciones cobrarán un nuevo sentido.



De la experiencia

LECCIONES APRENDIDAS EN LA GESTIÓN DE LA IGNORANCIA

Con tal cantidad de información que existe en la actualidad tenemos que aceptar que el desconocimiento de muchos campos de la realidad. Es decir tenemos que aprender a convivir con nuestra ignorancia. A esto se suma el hecho que tenemos que aceptar a vivir en una época compleja e incierta donde el cambio es lo único que se mantiene constante.

Pero aceptar nuestra ignorancia no quiere decir paralizarnos. Ciertamente es que existe una tensión entre la especialización y el generalismo pero esto no se resuelve con la comodidad de los extremos sino que nos invita a saber identificar en que parte del espectro nos ubicamos según la situación. Esto es, saber gestionar nuestra ignorancia como una condición de autogestión.

Producto de la experiencia queremos compartir algunas lecciones que hemos aprendido en el proceso de gestión de la ignorancia.

1. **No se quede en su zona de comodidad:** no se contente con hacer únicamente lo que sabe explore pensar, sentir y actuar en otros campos que no necesariamente son de su competencia. Convierta el dicho “zapatero a tus zapatos” en zapatero a tus botellas”. De la ignorancia atrevida tenemos que pasar a la ignorancia osada.
2. **Confíe en su sentido común:** alguien decía que el sentido común es el menos común de los sentidos. Póngale imaginación, corazón y espíritu al tema que está pensando abordar y confíe en su propia lógica apelando justamente al sentido común.
3. **Confíe en su intuición:** esta lección parece contradecir a la anterior. Lo que pasa es que no hay porqué polarizar entre pensamiento lógico y pensamiento intuitivo pues el cerebro sintetiza ambos enfoques. Sucede que como sociedad occidental hemos privilegiado más el pensamiento racional pero debemos aprender a pensar y actuar “con todo el cuerpo”.
4. **Aprenda a identificar los datos significativos de la realidad:** la inteligencia intuitiva justamente radica en saber identificar los datos significativos incluso de micro fragmentos de la realidad. El cerebro no se queda contento con verdades a medias y busca completar el cuadro. De rienda suelta a su imaginación hasta encontrar un modelo más cercano a la realidad.

5. **Sea proactivo y si no tiene costumbre, convierta la reactividad en proactividad:** hay un dicho en el país que dice que aquí los problemas o no se resuelven o se resuelven solos. No espere que los problemas se resuelvan solos, ponga voluntad, energía y mucha imaginación para contribuir a la resolución de los problemas o aprovechar las oportunidades.
6. **Aproveche las lecciones aprendidas de otros procesos:** no siempre la solución a un problema tiene que venir del mismo campo del tema que está tratando de resolver. Sepa leer e interpretar cualquier situación análoga aún cuando se trate de un campo extraño.
7. **Busque información complementaria:** gestionar nuestra ignorancia no quiere decir quedarnos en nuestra ignorancia sino tratar de completar, gradualmente, los elementos necesarios que permitan una explicación satisfactoria de la realidad que está abordando.
8. **No se quede atado a las trampas de pensamiento:** quedarse atado a la trampa de todo el mundo lo hace así (o no lo hace), la trampa del libro, la trampa del experto, la trampa de yo estudié en esa universidad de prestigio, entre otras son limitaciones a la creatividad y a la osadía de hacer cosas distintas. Sea irreverente en pensamiento.
9. **Disfrute explorar otros campos y dimensiones:** si se deleita navegar en mares y terrenos desconocidos hay más probabilidades de encontrar lo que está buscando. Asegúrese que por lo menos haya un poco de agua y arrójese a la piscina.
10. **Ejerza su derecho a la elucubración:** dese licencia para pensar de múltiples maneras. Aquí no solo tiene cabida el pensamiento lineal sino también el circular, el sistémico, el lateral y el divergente. Piense, piense, y piense en lo que está pensando.

Espero que con estas breves sugerencias y con otras de su propia cosecha pueda contribuir creativamente a generar soluciones sensatas con enfoque de sustentabilidad.



De la experiencia

LA GESTIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS EN EL TEMA DE CAMBIO CLIMÁTICO

Es indudable que el tema de cambio climático ha concitado el interés mundial por los efectos reales y proyectados sobre la calidad de los ecosistemas y las condiciones de bienestar tanto de las poblaciones rurales como de las urbanas.

Abordar el tema de cambio climático implica poner en valor todas las dimensiones que están en juego y es indudable que la gestión del conocimiento cumple un rol trascendental. Es en este contexto que la gestión de las lecciones aprendidas desempeña un importante papel en el propósito de ir gestionando el capital cultural de las personas y los colectivos sociales sean en marcos institucionales formales o en redes sociales informales.

Por ejemplo, el tema de adaptación pudiera aparecer como de reciente aparición. No obstante los campesinos de las montañas, de las zonas húmedas tropicales o las zonas desérticas hace muchos años han desarrollado mecanismos de adaptación para convivir

con la incertidumbre climática. Producto de los factores biofísicos del ambiente como de la cultura se encuentra una alta agrobiodiversidad que tiene como máxima manifestación tres mil variedades de papa lo que les da una alta elasticidad para preservar el equilibrio ecológico, social, económico y psicológico.

Todo depende del paradigma con el cual nos acercamos a un fenómeno para identificar lecciones aprendidas. Esto es importante estar consciente para no sesgar o limitar la identificación de lecciones aprendidas. También es importante considerar si tenemos una cultura organizacional orientada a gestionar las lecciones aprendidas.

Incorporar una perspectiva de gestión de lecciones aprendidas implica desarrollar una estrategia deliberada de búsqueda de oportunidades, espacios y momentos de aprendizaje a partir de la lectura atenta de la realidad. Implica además identificarla, procesarla, compartirla, aplicarla y revisarla permanentemente. Está claro que las lecciones aprendidas no están para repetirlas mecánicamente pues obedecen a marcos contextuales específicos pero la idea es que brinden inspiración y apertura a la creatividad para generar oportunidades innovadoras de solución de nuevos o viejos problemas o también para aprovechar potencialidades, fortalezas y oportunidades que se van presentando al momento de ir actuando en momentos de mitigación y adaptación al cambio climático.

Las lecciones aprendidas son particulares de cada persona y de cada proceso. Lo importante de una lección aprendida es que generen valor al proceso con el cual estamos interactuando. Existen procesos en los que algunos aprendizajes son trascendentales para marcar la diferencia en la forma cómo veníamos haciendo las cosas y en otros casos la llamada lección aprendida es obvia para otros. El tema está en que a veces suponemos que un hecho o situación ya es conocido por todos o lo damos por sentado y en ocasiones lo subestimamos. Por eso es importante la recomendación: no obvie lo obvio porque podría haber una idea poderosa que se está perdiendo. Esto es relativo a cada caso pero la idea es que la gestión de lecciones aprendidas sea un proceso consciente y consecuente de aprovechar lo mejor de cada experiencia o situación para no estar repitiendo cosas que anteriormente ya se hicieron.

Ahora bien, no basta que se identifiquen las lecciones aprendidas y se consignen en informes que no se vuelven a tocar. Es importante hacer un seguimiento estrecho de la aplicación de lecciones aprendidas, diferenciar qué funcionó, qué no funcionó, de qué otra manera podríamos hacerlo mejor. Es necesaria además una estrategia clara de difusión y de retroalimentación.

Las lecciones aprendidas pueden ser visualizadas a partir de dos entradas. La entrada positiva indica ¿de qué manera podría aplicar creativamente esta lección en mi caso particular para obtener mayor valor? La entrada negativa diría ¿cómo puedo aplicar esta lección aprendida de tal manera que no vuelva a cometer los mismos errores? No obstante, es mejor que las lecciones aprendidas se mencionen en términos positivos.

El tema de cambio climático, como cualquier otro tema, requiere respuestas creativas e innovadoras y para ello nada mejor que administrar inteligentemente la energía cultural de los procesos sociales. Por todo lo expresado la gestión de las lecciones aprendidas no es respuesta a una inquietud intelectual únicamente sino a la necesidad de dar respuestas y cuando no de identificar claramente las preguntas. Gestionar es una forma de ser más efectivos y responsables. De ello no escapa ni el conocimiento ni las lecciones aprendidas.



De la experiencia

LA GESTIÓN DE LOS SUPUESTOS EN LOS PROYECTOS Y PROCESOS SOCIALES

Un **supuesto** es una suposición, presunción, conjetura, creencia o hipótesis. Específicamente el Diccionario de la RAE define **hipótesis** como suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia. Así mismo, define como **hipótesis de trabajo** la que se establece provisionalmente como base para una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella.

Desde el punto de vista del marco lógico los supuestos representan **riesgos** no neutralizables (factores no controlables) del entorno del proyecto. Es por eso que también se les llama **factores externos** y son **condiciones** que deben existir si se quiere que el proyecto tenga éxito, pero que escapan al control directo de la intervención del proyecto. Por esta razón, se dice que los supuestos representan riesgos o amenazas al cumplimiento de los objetivos comprometidos por el proyecto. Pero en esta ocasión, no queremos profundizar el tema de la gestión de los supuestos del Marco Lógico, sino más bien los supuestos como componentes del conjunto de teorías, ideas o creencias que se manejan en un proyecto o en el acompañamiento de un proceso social.

En tal sentido llamamos gestión de los supuestos al necesario seguimiento de las teorías, ideas y creencias de un proyecto o proceso social con la finalidad de administrar las “certezas”, dudas y vacíos que nos permitan explicar e interactuar con la realidad y a su vez nos permitan acercarnos lo máximo posible a una situación ideal de certidumbre.

Escribimos certezas entre comillas porque tampoco estamos absolutamente seguros de su consistencia. “Estas certidumbres” pueden tener los seguimientos acercamientos:

- ▶ Lo que es
- ▶ Lo que creo que es (supongo)
- ▶ Lo que quiero que sea (aspiración, ideal)

A despecho de la formación académica que la persona pueda tener es muy fácil confundir estos planos. No es una falta de autenticidad profesional necesariamente si no que a veces no sabemos distinguir entre la realidad y las creencias. Lo que en lo más profundo queremos que sea a veces se distorsiona y por arte de un juego mental de espejos se convierte en realidad producto de nuestras propias convicciones. Es por eso que en la gestión de ideas se considera la capacidad de gestión de los paradigmas para no quedarnos presos de nuestras creencias.

La gestión de los supuestos aplica también a la gestión de las hipótesis. Para ello tenemos que recordar los conceptos de hipótesis nula (H_0) y de la hipótesis alternativa (H_1). La hipótesis nula corresponde al estado actual de conocimiento, por el cual, si no se hiciese el estudio sería la condición que prevalecería. La hipótesis alternativa es la formulación que necesita evidencia experimental para ser aceptada. Las hipótesis alternativas requieren entonces un seguimiento exhaustivo para validarla (o rechazarla).

Tenemos que reconocer que los supuestos forman parte de la realidad de un proyecto o de un proceso social. No tenemos la realidad completa, tal vez nunca la tengamos, porque la realidad es muy dinámica con mucha más razón en esta época cuyo signo es el cambio permanente. Lo que podemos hacer es tratar de reducir la incertidumbre y para ello podemos valernos de una serie de herramientas. Una de estas herramientas poderosas es la formulación al inicio de la interacción de un **modelo conceptual** del proceso que acompañamos. Este modelo conceptual recoge:

- ▶ Lo que sabemos de la realidad (tanto de nuestra propia experiencia como de la experiencia de otros)

- ▶ Lo que suponemos
- ▶ Lo que proponemos

La gestión de los supuestos implica un proceso deliberado de seguimiento de las teorías, ideas y creencias revisándolas, ajustándolas o descartándolas si fuera el caso.

*La mejor forma de abordar un supuesto es mediante la investigación pero como siempre no es posible realizar una investigación sistemática (por el tema de costos, tiempo o cultura organizacional)¹⁶ por lo que podemos aplicar el método de **investigación-acción** donde es la propia realidad la que retroalimenta el proceso. Otro método sugerido es la sistematización o capitalización permanente de experiencias.*

Aunque es altamente deseable tener un proceso de gestión permanente del marco conceptual esto no siempre se implementa. Varios proyectos están llenos de supuestos que no son identificados oportunamente. De ser el caso, podemos imaginar que esta situación afecta severamente la gestión del proyecto o del proceso social pues se está caminando a tientas o al ritmo del día. Esto puede ser desgastante para el proyecto o proceso social pues se pierden energías, tiempo y recursos apagando los incendios del día o dejando llevar nuestra barca al ritmo de las olas.

*Existen muchos factores que explican los fracasos totales o parciales de los proyectos, uno de ellos es la carencia de la gestión de los supuestos. Esto forma parte de un proceso mayor de **gestión del conocimiento** donde explícitamente se reconocen las dudas o vacíos y se hacen esfuerzos deliberados por aclarar o completar el esquema de la realidad con la que se interactúa.*

Como podemos suponer, la gestión de los supuestos requiere valores con una alta dosis de humildad y de honestidad intelectual. La gestión de los supuestos no descansa únicamente en el gestor del proyecto o proceso social sino en todo el personal involucrado. Para ello se requiere una cultura organizacional orientada a la búsqueda permanente de la verdad aunque sepamos de antemano nunca podamos llegar al 100 % de objetividad, máxime aún si es que se trata de fenómenos sociales o psicológicos altamente complejos, propios de la naturaleza humana.

4.14. Toma de decisiones

En el proceso de diálogo hay que tener en cuenta que existen tres velocidades distintas de procesamiento mental (Claxton, 1999):

- 1) Procesamiento mental más rápido que el pensamiento en tanto algunas acciones requieren una reacción automática instantánea especialmente cuando la persona se encuentra en situación de peligro
- 2) Pensamiento propiamente dicho que conlleva a resolver asuntos, sopesar pros y contras, construir razonamientos y solucionar problemas
- 3) Procesamiento mental más lento asociado más bien a darle vueltas al asunto, ventilarlo, meditarlo.

Estas tres formas de procesamiento mental son propias de las personas y todas son importantes e influyen en la forma cómo vamos tomando posición respecto a un tema determinado.

¹⁶ En algunas instituciones por ejemplo se asume que los profesionales o técnicos ya deben saberlo todo y que solo hay lugar para la acción y no la investigación.

La clave pero una mejor toma de decisiones es la amplia difusión de la información. A mayor transparencia de la información mejora la confianza y la posibilidad de tomar buenas decisiones. Hay que reconocer, sin embargo, que las personas, tienen diferentes formas de reaccionar frente a la información. Así, de acuerdo con Zimmermann (2004) los actores reaccionan ante la información que contiene juicios de valor de las siguientes formas:

- ▶ **Campo de aceptación:** contiene todas las actitudes que sostiene un sujeto por convicción. La información reafirma y refuerza las actitudes existentes
- ▶ **Campo de indiferencia:** contiene las actitudes que se adoptan en cada circunstancia particular, que se ajustan a personas y situaciones y que indican indecisión. La información provoca sorpresa y vacilación; el sujeto comprueba su veracidad y, según estime su utilidad, la integra en el campo de aceptación
- ▶ **Campo de rechazo:** contiene las actitudes que se rechazan radicalmente por convicción. El sujeto cuestiona la veracidad de la información y la rechaza; al mismo tiempo se refuerzan las actitudes existentes (efecto bumerán).

La mejor forma de lograr un cambio de actitud es actuando sobre el campo de la indiferencia (Zimmermann, 2004).

Es importante tener presente, sin embargo, que no es la razón lo que guía lo humano sino la emoción. Los desacuerdos no se resuelven desde la razón sino desde la cordura. No es cierto que los seres humanos somos seres racionales por excelencia, somos seres emocionales que usamos la razón para justificar u ocultar las emociones en las cuales se dan nuestras acciones (Montero, 2005). La voluntad no siempre obedece a la razón, podemos acertar en el juicio ético correcto y sin embargo obrar de manera distinta a lo que nuestras palabras afirman, aspecto muy importante a tomar en cuenta en los procesos de fortalecimientos de capacidades para no dejar la responsabilidad absoluta de cambio a cuestiones cognitivas (Carvallo, 2002).

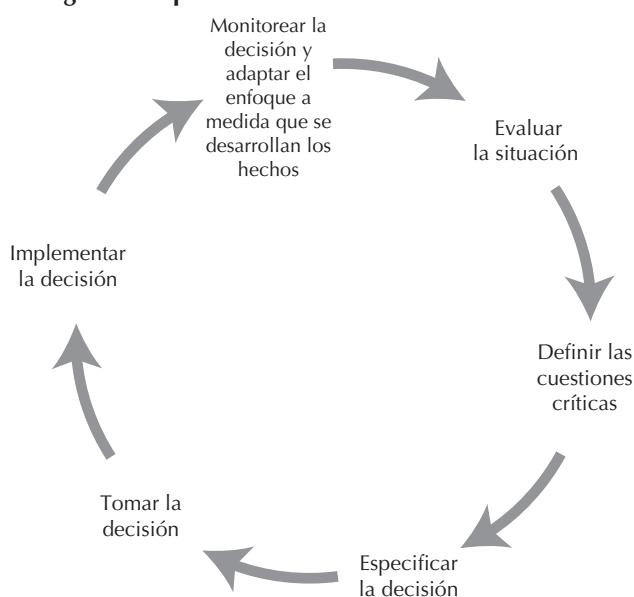
Es importante conocer el proceso de toma de decisiones que se muestran en las figuras 68a y 68b.

Fig. 68a: El proceso de toma de decisiones



Fuente: Pruitt & Thomas, 2007.

Fig. 68b: El proceso racional de toma de decisiones



Fuente: Kourdi, 2008.

Así mismo, es necesario que conozcamos los efectos del comportamiento humano que afectan la toma de decisiones y que se muestran en el cuadro 83.

Cuadro 83: Las trampas en la toma de decisiones

Trampas	Descripción
De la inmovilidad	Se da cuando damos un peso desproporcionado a la primera información que recibimos
Del status quo	Esto nos condiciona a mantener la situación actual, aún cuando existan las mejores alternativas
Del costo incurrido	Es la que nos inclina a perpetuar los errores del pasado, puesto que hemos invertido tanto en una metodología o decisión que no podemos abandonarla o modificar ahora el curso
De la evidencia confirmada	También conocida como prejuicio de la confirmación, se da cuando buscamos información que sustente una predilección existente y dejamos de lado información que se oponga
Del exceso de confianza	Íntimamente vinculada con la trampa de la evidencia confirmada, la trampa del exceso de confianza es cuando la gente cree exageradamente en su capacidad para entender situaciones y predecir el futuro
Del encuadre	Se presenta cuando un problema o una situación no se definen correctamente, debilitando el proceso de toma de decisiones
De los acontecimientos recientes	También conocida como predisposición a la comprensión retrospectiva, esta trampa nos empuja a dar una importancia indebida a un acontecimiento o una secuencia de acontecimientos recientes (probablemente dramáticos)
De la prudencia	Esta nos lleva a tener un exceso de cautela respecto a factores internos

Fuente: Kourdi, 2008

Kourdi (2008) señala que algunas de las formas de superar las barreras a la toma de decisiones eficaz son:

- ▶ Tomar conciencia y despertarla en los demás
- ▶ Evitar el análisis subjetivo e irracional
- ▶ Ser sensible
- ▶ Fijar prioridades y objetivos claros
- ▶ Fomentar la creatividad y la innovación
- ▶ Entender temas sustantivos.

La toma de decisiones no es un proceso absolutamente racional, también intervienen los estados profundos de conciencia y los sentimientos. Las figuras 69a y 69b muestra la estructura de la mente según Freud que influye en la toma de decisiones

Fig. 69a: Estructura de la mente según Freud que influye en la toma de decisiones

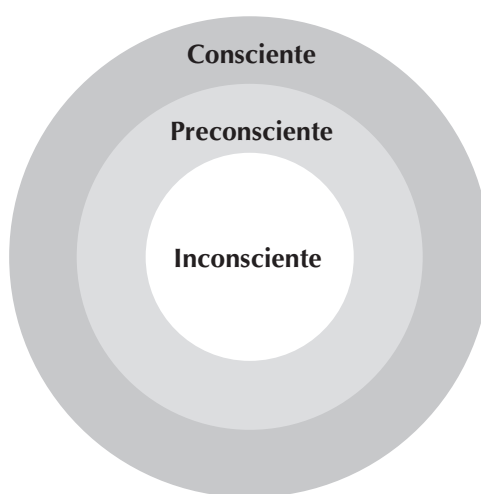
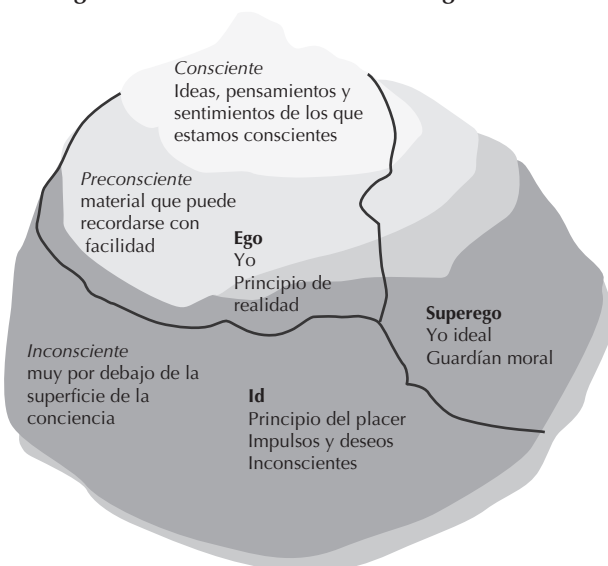


Fig. 69b.: Estructura de la mente según Freud¹⁷



17 http://www.google.com.pe/imgres?imgurl=http://cw.x.prenhall.com/bookbind/pubbooks/morris2_la/chapter11/medialib/summary/SMO444FA.GIF&imgrefurl=http://cw.x.prenhall.com/bookbind/pubbooks/morris2_la/chapter11/custom1/deluxe-content.html&usg=__09OvbgjSRSLl6bxluSyLl6vdB14=&h=354&w=450&sz=50&hl=es&start=2&zoom=1&tbnid=8oAG0Rk7wMosoM:&tbnh=100&tbnw=127&ei=H9HpTovQOpS2twfGx92TCg&prev=/search%3Fq%3Destructura%2Bde%2Bla%2Bmente%2Bsegun%2Bfreud%26um%3D1%26hl%3Des%26sa%3DN%26gbv%3D2%26tbn%3Disch&um=1&itbs=1

Tomando decisiones ponderadas

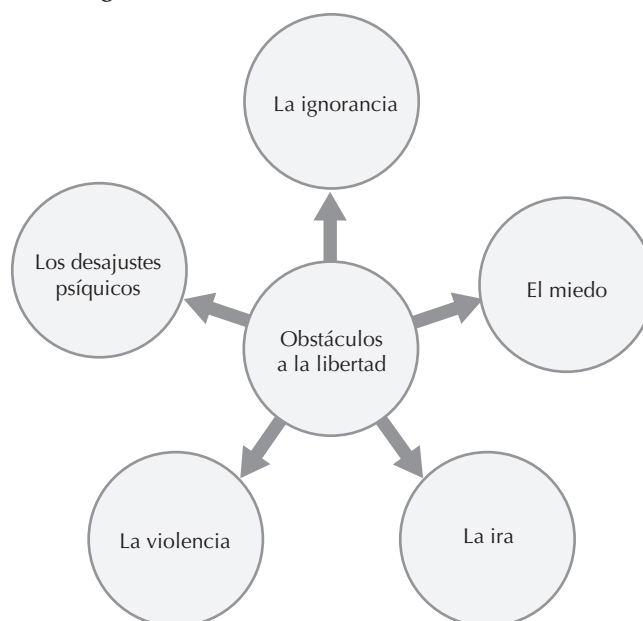
El diálogo genuino implica una búsqueda o construcción de relaciones apropiadas entre los interlocutores. No significa únicamente que yo tenga que ganar sino que ganemos todos. Visto desde esta perspectiva la toma de decisiones no puede darse en un marco de inflexibilidad, intransigencia o capricho de cualquiera de las partes. Requiere una predisposición mutua para encontrar soluciones viables. Si esto es así entonces, desde cualquier posición en la que nos encontramos deberíamos desplegar algunas de las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué razones llevan a que mi interlocutor piense y manifieste sus propuestas de esa manera?
- ▶ ¿Si yo estuviera en su lugar qué pensaría de las posiciones de la otra parte?
- ▶ ¿Cuáles son los alcances y las limitaciones de mi propuesta?
- ▶ ¿Cuáles son los alcances y las limitaciones de su propuesta?
- ▶ ¿De qué manera podríamos armonizar nuestros objetivos para que todos salgan ganando?

Como podemos apreciar, la predisposición a empatizar es clave. Es preocuparse por entender antes de ser entendido. El solo hecho de aceptar preguntas que revisen la consistencia de nuestras posiciones es muy importante porque baja el tono de la subjetividad y el apasionamiento. Tenemos que aceptar entonces que hay cosas que se pueden resolver en el proceso del diálogo y otros temas necesitan mayor análisis, mayor información para tomar decisiones prudentes. Dialogar no es combatir sino armonizar.

La figura 70 muestra los obstáculos a la libertad.

Fig. 70: Obstáculos a la libertad



Fuente: Campistrous, 2006

4.14. La gestión de problemas en la facilitación

Lo primero recordar que la facilitación de procesos sociales puede darse a partir de un problema que se quiere revertir, una oportunidad que se quiere aprovechar o en torno a un gran ideal que se quiere alcanzar. En este acápite trataremos específicamente algunos aspectos en torno al abordaje de problemas.

Existen muchas propuestas que dicen que el desarrollo no debería estar basado en los problemas porque parte de un marco negativo que puede ser paralizante. Bajo esta interesante

perspectiva habría que ejercer más la visualización positiva para que todo el cuerpo y mente se entusiasmen para el logro de los objetivos. No obstante, este reconocimiento vamos a discutir sobre el tratamiento de los problemas en la facilitación.

Los facilitadores y facilitadoras frecuentemente estamos lidiando con problemas. No es que nos gusten o no gusten los problemas o que no trabajemos en la óptica de las oportunidades si no que frecuentemente somos convocados para ayudar a resolver problemas o desatar nudos. El problema que encuentro es que no siempre estamos entendiendo apropiadamente lo que es un problema lo que repercute en la calidad de las soluciones.

Veamos qué dice la teoría: Estamos frente a un problema cuando la realidad percibida es lejana a la realidad ideal, cuando hay obstáculos o restricciones para que la realidad se exprese tal como lo hemos concebido o cuando estamos frente a una condición o situación negativa que nos provoca frustración. Otra definición de Problema lo presenta como *“cualquier desviación de una norma prevista”*. Desde la perspectiva de la facilitación de procesos sociales problema es un componente de la realidad que se pretende cambiar o modificar en la dirección de la solución propuesta que, dependiendo de las responsabilidades, atañe a los distintos actores (Defensoría del Pueblo, 2012).

En el Instructivo sobre el presupuesto participativo del Ministerio de Economía y Finanzas para el 2008 se menciona que se entiende como problema la ausencia o carencia de servicios básicos, que afectan a un sector de la población y que se desea resolver de manera integral y conjunta, para que la población pueda desarrollarse de manera óptima. Señala además que el problema no debe ser definido como la negación de una solución, sino que debe dejar abierta la posibilidad de encontrar múltiples alternativas para resolverlo.

Hay que indicar, sin embargo, que un problema no es la ausencia de una solución pues como menciona Medianero (2007) “falta de...” induce lo que quiere hacerse y no, el problema que existe como condición negativa. Considero que aquí está la clave de la problemática del tratamiento de los problemas. Debo reconocer que en ocasiones la forma cómo abordamos los problemas precisamente permiten esta inducción. Es algo así como primero ayudamos a identificar el problema y luego existimos como instituciones o proyecto.

Estas distorsiones se producen cuando aplicamos mecánicamente los árboles de problemas y nos ceñimos estrictamente a una lógica lineal de causa y efecto. El otro tema es cuando nos restringimos a los planos que nos ofrecen la pantalla del computador, el papelote o la pizarra. La verdad es que la realidad no es plana y más bien contiene diferentes planos. Figurativamente entonces el modelo de árboles de problemas no se asemeja a una bonita y ordenadita plantación de árboles sino al modelo de sinapsis entre neuronas que se dan en todas direcciones. Esto nos refuerza la idea de un modelo más esférico que lineal de la realidad.

Pero no solo estamos haciendo referencia a la superficie de escritura o dibujo. El tema va mucho más allá. Todavía somos una cultura que en aras de gestionar el conocimiento hemos fragmentado la realidad con la ilusión que podremos controlar mejor los factores. También hemos pretendido separar el sujeto que estudia del objeto o sujeto estudiado. Esta pretendida neutralidad en la práctica es muy difícil de alcanzarla y más bien lo que se logra es una interacción entre objetividad y subjetividad.

El problema está que con este modelo determinista de causa y efecto hemos provocado sistemas simples que si bien es cierto han sido poderosos para el avance de las ciencias, también es cierto que perdimos la visión de bosque “por estar mirando los árboles”. Tenemos que reconocer que la realidad es mucho más compleja. Como menciona el profesor Jaime Gil Aluja, Catedrático de la Universidad de Barcelona, *“en unos sistemas sociales en los cuales el término complejidad ha adquirido carta de naturaleza y las estructuras lineales, tan aceptadas tradicionalmente, resultan cada vez más pobres para interpretar la globalidad de los fenómenos”*.

Ello invita a explicar la realidad desde una perspectiva de la teoría del caos como disciplina científica que ofrece un instrumental teórico metodológico que ayuda a comprender la complejidad del mundo, sus procesos creadores e innovadores (Guerrero, 2005).

Quiere decir entonces que como facilitadores y facilitadoras tenemos que ser muy agudos y responsables en cuanto a la apropiada identificación de los problemas. Una mirada estrecha o conformista de enunciados nos puede llevar, por ejemplo a identificar las causas superficiales y plantear soluciones inmediatas para esas causas superficiales. Pongamos un ejemplo y para simplificar la explicación mencionemos el caso de la tala ilegal. Depende de cuán perspicaces somos para ayudar a identificar el problema. Alguien puede decir el problema es la pobreza de los moradores locales quienes se ven obligados a entrar a la cadena de la tala ilegal. Si esto fuera así entonces la solución sería aumentar los controles y la penalidad para aquellos campesinos e indígenas que caen en la ilegalidad de la extracción y comercialización de la madera.

Otra perspectiva sería, como existe tala ilegal entonces mejoremos los sistemas de trazabilidad de la madera dejando de lado toda una estructura institucional que es permisible, y en ocasiones corrupta, que favorece la tala ilegal. Como podemos apreciar la consistencia en la identificación del problema es fundamental, y por tanto tiene que ver con la calidad de las alternativas de solución. Aquí el ejemplo solo tiene carácter pedagógico y solo quiere graficar la necesidad de ser muy agudos y responsables en la identificación de los problemas. He aquí algunas sugerencias para mejorar la calidad de la identificación de problemas:

- ▶ Nunca se contente con señalar las causas inmediatas, trate de ir lo más profundo posible para determinar las causas últimas
- ▶ No se circunscriba a un enfoque sectorial de los problemas. Si bien es cierto la administración del Estado se organiza sectorialmente la realidad es intersectorial e interdisciplinaria. Posiblemente haya una causa que alimente problemas en dos o más sectores.
- ▶ Nunca induzca la identificación de un problema hacia un sector, institución, proyecto o iniciativa que usted pertenece o representa. No siempre los problemas tienen que coincidir con lo que como institución o proyecto estamos esperando
- ▶ Realice un análisis de consistencia del problema. Verifique que no es una forma distinta de expresar una carencia.

Con el mismo celo en la identificación de problemas hay que tomar en cuenta la generación de alternativas de solución. En ocasiones los manipuladores los dirigen en el sentido que no afecte el status quo de tal manera que estructuras institucionales de poder puedan seguir operando sin mayores complicaciones.

Todo ello nos permite ratificar la importancia de identificar problemas y generar alternativas de solución que en verdad permitan una acción catalizadora y el uso responsable de los recursos y las capacidades humanas. Es por ello que independientemente del campo de facilitación en el cual estemos inscritos existe la necesidad de contextualizarlo en un marco de fortalecimiento de la democracia, el ejercicio activo de la ciudadanía y la gobernabilidad.



Recuadro 40: El abordaje de un problema

Hay varias formas de enfrentar un problema: empezar de frente como quien quiere agarrar a toro por las astas, empezar de costado, como quien dice por las ramas, para ir entendiéndolo mejor, empezar por lo grande para no dilatar un segundo más, empezar por lo pequeño y de a pocos para ir ganando coraje y determinación. Cual quiera sea la forma adoptada lo importante es ver en el problema una nueva oportunidad para forjar el acero con el fuego, un nuevo reto que vencer, un nuevo aprendizaje que capitalizar.



De la experiencia

SOBRE RAZONES Y DECISIONES

Me pregunto si las personas siempre toman decisiones racionales y la primera impresión es que no siempre. A veces uno esperaría que por lógica se tomen decisiones sensatas y resulta que **las decisiones no siempre son sensatas y coherentes con lo que uno esperaría** de esa persona o de ese colectivo. La historia está plagada de ejemplos de decisiones insensatas y uno se cuestiona si es que estamos estructurados para tomar “buenas” decisiones.

Pero ¿Qué significan las buenas decisiones?

Se supone que las buenas decisiones son aquellas que **abarcen la efectividad, la felicidad, la integridad, la sostenibilidad, la justicia, la equidad** entre **otras aspiraciones superiores** de los individuos y los colectivos humanos. Pero ¿Qué hay cuando se decide destruir, dañar, obstaculizar o limitar? En todo caso, **¿quién decide el calificativo de una decisión en un marco de libertad humana?**

Racionalidad y Emotividad

Hay que tomar en cuenta que **las personas no solo somos racionales sino también emotivos**. Los extremos se ubicarían entre la absoluta racionalidad o la absoluta emotividad pero **lo que encontramos en la práctica** es que las **personas toman decisiones racionales con dosis de emotividad o decisiones emotivas con dosis de racionalidad**.

Pero no se trata únicamente de magnitudes de racionalidad o emotividad o las proporciones en que influyen en el proceso de toma de decisiones. También podemos encontrar **actitudes dinámicas que varían en función del tiempo y el espacio**.

Eso **explicaría las contradicciones en el tiempo**, que puede ser muy corto, o en el espacio dependiendo del ámbito en el que te encuentres. Los niveles de **conciencia humana no funcionan de manera lineal** en la historia sino que constituyen círculos o espirales en la que a veces aflora nuestra etapa de homínido.

Toma de Decisiones

La descripción realizada sobre el proceso de toma de decisiones da cuenta que **no es un fenómeno exclusivamente interno** producto absoluto de procesos mentales o de procesos fisiológicos sino que también entran en juego una serie de **variables que vienen del mundo exterior** tales como la cultura, los intereses de diversa índole o **especiales circunstancias y contextos**.

Aunque el sistema no se cansa de pregonar que los intereses económicos son una fuerte motivación para la toma de decisiones esta realidad no siempre se cumple. Existen otras variables que también son muy importantes en la toma de decisiones. Nunca deja de sorprendernos el ser humano **pensativo**, que **siente** y tiene **conciencia**.

Si son los intereses y el cálculo de beneficios, cuando no la **minimización de impactos negativos** sobre la persona o el colectivo de pertenencia, los factores que tienen fuerte influencia en la toma de decisiones; y si además **identificamos los factores externos** que moldean el pensar, sentir, actuar o hablar, entonces tenemos que reconocer que **no se trata únicamente de distinguir entre decisiones racionales o decisiones emotivas sino aceptar que cada decisión tomada tiene su propia “razón”**.

Decisiones empoderadas y decisiones funcionales (o desempoderadas)

El tema está **en que cada decisión hay una dirección esperada que no siempre coincide con el sentido de dirección que la mayoría espera**. En cada decisión que se toma se activa todo tu **mundo interior** y el **mundo exterior** en el que estás inscrito, mundos además que están fuertemente interconectados.

Muchas decisiones no se toman solo por lo que tú decides sino por el **cálculo de la decisión** que espera escuchar, ver o sentir el mundo al que perteneces. De ahí la **diferencia entre decisiones soberanas y empoderadas** de las **decisiones funcionales y desempoderadas**.

Autodominio y decisiones coherentes

Debemos **decidir** si nuestras decisiones son nuestras circunstancias o **hacemos que nuestras decisiones construyan el mundo que soñamos**. Eso apela al reto del **autodominio** para ser cada vez más **coherentes con el futuro soñado y la construcción de nuestra realidad presente**.

Muchas decisiones tienen que tomarse aún cuando en el momento pueda surgir la incomprensión o incluso la exclusión o el castigo por el atrevimiento de **pensar, sentir y actuar en coherencia** con tus convicciones y principios. Muchos de los beneficios de la vida moderna se deben a nuestros ancestros que **se atrevieron a pensar, sentir y actuar de manera diferente**.



Foto: Víctor Mallqui. Contraste. Taller de Fotografía.



De la experiencia

LA MEMORIA POLÍTICA FRÁGIL DE LOS PERUANOS

Se dice que los peruanos tenemos la memoria política frágil. Mientras estamos en un gobierno determinado rechazamos rotundamente su gestión por una serie de desaciertos que afectan no solo el bolsillo sino la fe en la democracia. No pasa mucho tiempo y el supuesto detestado es llamado clamorosamente como salvador ¿Qué factores explicarían tal situación? Creemos que las causas deberíamos buscarlas desde dos perspectivas. La perspectiva de las clases populares y la perspectiva de los políticos en el poder.

*Desde la perspectiva de las clases populares tendríamos que reconocer el sentido de la democracia aún está en construcción. Esta democracia incipiente se mueve mucho en función a la satisfacción de las necesidades básicas. Esta especie de democracia funcional considera que la calidad de la democracia importa poco si es que logro satisfacer mis necesidades. Por eso que no es gratuito que políticas asistencialistas y clientelares no son cuestionadas en tanto **yo** (persona, institución, gobierno local) obtengo los recursos que necesito para sobrevivir.*

Otro factor tiene que ver con la convivencia cotidiana con la informalidad. En tal caso la informalidad es una estrategia adaptativa frente a un marco institucional y legal demasiado lento para la formalización. Se diría que la situación de informalidad (muchas veces lindando en la ilegalidad) llega a ser considerada “normal” o legítima para ganarse la vida.

Pero también hay que reconocer que no existe una cultura de las lecciones aprendidas. Eso provoca que la elección de nuestras autoridades se dé mucho más por emoción e intuición que por un proceso razonado. Aquí prima mucho el efecto del voto levantado por los medios masivos de comunicación. Después nos lamentamos el haber tropezado de nuevo con la misma piedra.

Desde la perspectiva de los políticos en el poder tenemos que reconocer que el ejercicio político en el Perú está muy venido a menos con un desprestigio rabioso. Los políticos no tienen ningún desparpajo en caer en el “toma y daca”, no hay favores en política sino transacciones. Tarde que temprano los políticos se pasan las facturas de los apoyos. Estos negociados se dan incluso al margen de principios morales fundamentales. Los enemigos de ayer son los amigos de hoy si es que se identifican en conveniencias mutuas.

Considerando ambas perspectivas se debe mencionar el hecho de la baja confianza y la devaluación de la palabra. Tenemos el caso de candidatos que firman compromisos en los Acuerdos de Gobernabilidad que no siempre respetan. Total antes eran candidatos y ahora ya son autoridades.

Pero también habría que mencionar en general que uno no quiere destruir la utopía, la esperanza que esta vez sí será mejor y pronto quedamos desencantados. Frente a la precariedad económica la esperanza es lo último que se puede perder.

A nuestro entender, esos serían algunos de los factores que explicarían la frágil memoria de los peruanos. Por lo menos son pautas que los especialistas podrían tomar como hipótesis de trabajo. Necesitamos comprendernos mejor para manejarnos mejor. La construcción de la democracia no es cuestión de voluntarismo únicamente. Teoría y método no son el todo pero sí ayudan mucho.

4.16. La concertación



La concertación como instrumento...sirve para construir la democracia, para idear las formas de convivencia social, aceptadas consensualmente, como una escuela de formación ciudadana y de liderazgos socialmente compartidos; y para construir el poder democrático de manera legítima en concordancia con el desarrollo de la ciudadanía.

MCLCP 2003. Desarrollo Humano y Superación de la Pobreza

La concertación es un acuerdo entre diferentes actores involucrados en un tema con la finalidad de alcanzar sus objetivos de manera efectiva. Según el Centro Internacional de Formación de

la Organización Internacional del Trabajo, (2002) podríamos definir la concertación como *“una vía de desarrollo “compartido”, en la medida en la que aspira a implicar a los diversos actores de las comunidades locales, dándoles la posibilidad de que puedan tomar parte en las decisiones de cambio asociadas con su bienestar, así como movilizar conjuntamente los recursos en esa dirección”*.

Para el Centro Ideas (2007) la concertación es la acción democrática que comprende el acercamiento, el diálogo, la discusión alturada para lograr el uso más justo y adecuado de los recursos escasos. Consideran que en la concertación no deben existir “ganadores” y “perdedores”.

Según Jesús Tumi, ex presidente de la Red Perú, *“la concertación supone la integración de diversos sectores en sistemas de negociación y en la conformación de agendas públicas, circunstancia que requiere que cada uno de las partes se reconozca como participante social y político legítimo”*. Para el DED (2007) la concertación *“es el proceso de diálogo entre actores con distintos intereses, no el acuerdo entre actores con similares intereses”*.

De acuerdo con Ormachea (2006) *“concertar es el trabajo comunicativo dentro de un grupo específico que tiene el objetivo de preparar un acuerdo entre varias personas con diversos intereses y puntos de vista sobre un tema o problema en particular”*.

El Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2002) da cuenta de las posibles dificultades que pueden surgir durante el proceso de concertación:

El conflicto de intereses, la ineficacia de las acciones, la ruptura del proceso, suelen surgir por alguna de las siguientes causas:

- ▶ Falta de información sobre lo que hacen los demás actores
- ▶ Problemas de coordinación: las acciones de los actores se duplican, chocan, se cruzan o interfieren.
- ▶ Falta de precisión en los objetivos comunes
- ▶ Desigualdad en la aportación de recursos (relativo a las posibilidades de cada institución)
- ▶ Necesidad de resolver los conflictos a medida que vayan surgiendo y no cuando sea ya demasiado tarde.

Reconociendo esta realidad, el aludido Centro, recomienda algunos puntos a tener en cuenta para que el proceso funcione:

1. Reconocimiento de la necesidad de concertación: La primera pregunta a plantear es si estamos ante un asunto que es más eficaz resolver concertando o si bien la organización puede resolver por sí sola de forma más eficiente y rápida.
2. Identificación del tipo de problema al que se está haciendo frente.
3. Identificación de los actores directamente vinculados con el problema y el interés que tiene cada uno de ellos en su resolución.
4. Elaboración de la AGENDA de concertación: es quizás el punto clave de todo el proceso pues plantea el problema en términos que interesen a todos los actores y enuncia los objetivos a conseguir.
5. Presentación de la metodología a seguir: prever los pasos a dar, los elementos de motivación, la estrategia de mediación, etc.
6. Elaboración de posibles alternativas para conseguir el acuerdo de las partes por parte de quien lidera el proceso.
7. Realización de las reuniones que sean necesarias.
8. Nombramiento de moderadores que sean aceptados por todas las partes, siendo recomendable que el moderador sea, cuanto posible, neutral.
9. Elaboración de una tabla clara de los compromisos de cada una de las partes.

10. Monitoreo y evaluación de los resultados.

Por su parte, Gamarra y Cruz (2001) para el funcionamiento efectivo de una mesa de concertación se requieren identificar claramente las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Para qué estamos?
- ▶ ¿Qué somos?
- ▶ ¿Quiénes participamos?
- ▶ ¿Qué hacemos?
- ▶ ¿Qué efectos queremos lograr?
- ▶ ¿Cómo trabajaremos?

En el distrito de Haquira la concertación se ha manejado bajo los siguientes principios:

Cuadro 84: Principios de la concertación en el Distrito de Haquira

Concertación		
Participación	Acuerdos	Organicidad
■ Mecanismos democráticos ■ Voluntad política de concertar ■ Inclusión de todos los sectores ■ Técnicas participativas	■ Decisiones conjuntas ■ Plan Local ■ Diálogo ■ Concertación de criterios ■ Procedimiento ■ Responsabilidades y compromiso	■ Comunicación permanente ■ Ejecución organizada de proyectos ■ Compromisos mutuos ■ Autoridad ■ Procedimientos ■ Ordenamiento social ■ Estructuras organizativas

Fuente: DFID/OXFAM GB/REMURPE/CICDA, 2003

4.17. Construcción de consensos:

4.17.1. La definición de construcción de consensos

El Consenso representa un acuerdo al que se llega a través de un proceso que identifica las necesidades, los intereses y los valores entre las partes y apunta a la satisfacción de la mayor cantidad posible de ellos. El consenso no requiere unanimidad. Un arreglo por consenso puede no satisfacer todos los intereses de cada uno de los participantes por igual y es posible que alguno no apoye todas las partes del acuerdo al mismo nivel. Sin embargo, una vez que se logra el acuerdo, cada una de las partes se puede comprometer a su implementación. Esto generalmente ocurre porque las principales necesidades, intereses y valores de cada una de las partes están contempladas al menos en cierta medida y ninguna de esas necesidades, intereses o valores se ven seriamente perjudicados por el acuerdo

Fundación Cambio Democrático, 2008.

El consenso es la capacidad que tiene un recurso argumentativo en donde diversos participantes superan la subjetividad inicial de sus respectivos puntos de vista y merced a una comunidad de convicciones racionalmente motivada se aseguran a la vez de la unidad del mundo objetivo y de la intersubjetividad del contexto en que desarrollan sus vida (Habermas, citado por Arista, 2004).

El consenso se produce sobre la base de la coacción del mejor argumento: si me dejas convencer es porque pretendo que las razones en las que se asienta mi convicción son igualmente convincentes para cualquier hablante. El ideal de la razón está inscrito en la interacción lingüística, la alternativa al diálogo no es otra que la sinrazón y la violencia (Habermas, 1987).

El consenso no quiere decir unanimidad sino que ambos interlocutores desarrollan de buena fe sus mejores esfuerzos para encontrar una propuesta concordada. A entender de Grompone (2005) los consensos no tienen que ver con la obtención de objetivos inequívocos que una vez conseguidos no deberían estar expuestos a una revisión, sino más con la definición de algunos acuerdos y la definición de algunos puntos que se mantienen en suspenso lo que vuelve al proceso más receptivo a la innovación.

Consenso significa optar libremente por ciertas concesiones, frente a un determinado problema que puede involucrar una serie de actores sociales. Toda búsqueda de consenso descansa en el principio de tolerancia que debe regir el buen sentido entre los humanos. Propiciar el consenso, no obstante, no significa transar pues ello implica muchas veces, traicionar. El deseo de consenso apunta hacia algo más profundo: el libre auto desprendimiento de intereses particulares en bien de intereses generales que favorezcan a la comunidad (Montoya, 2004).



Recuadro 41: Construcción de consensos

Es el proceso de desarrollar un abrumador acuerdo de propósitos compartidos entre los participantes en un diálogo. Generalmente es el resultado de la comunicación abierta, reflexión y entendimiento entre los participantes, quienes generan empatía por las realidades de otros e identifican ideas y propósitos convergentes.

Fuente: Universidad de Alcalá, 2006



La construcción de consensos es uno de los objetivos centrales del trabajo del facilitador de procesos sociales. El otro objetivo inmediato es favorecer una gestión efectiva para implementar el consenso.

Durante esta fase, los actores locales comienzan lentamente a asumir el sentido de propiedad del proceso de desarrollo. Se les prepara progresivamente a través de talleres, presentaciones, foros, etc., mediante los cuales se van familiarizando con el enfoque de desarrollo local adoptado y con los demás actores involucrados. Así también, al reunirse a los actores locales se les habilita para compartir su conocimiento del entorno local, lo que representa un primer paso hacia la creación de una instancia de concertación local (Rojas, L., 2006).

Según la Wikipedia, La Enciclopedia Libre, **decisión por consenso** es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. **Consenso** significa a la vez: a) un acuerdo general, y b) un proceso para alcanzar dicho acuerdo. La toma de decisión por consenso trata fundamentalmente del proceso.

El consenso siempre es buscado en tanto representa un punto de equilibrio entre los diferentes intereses y perspectivas en juego. Lo importante es lograr consensos de calidad, es decir con garantía de ejecución entusiasta y de respeto. Consensos aparentes pueden ser muy onerosos y frustrantes.

Si estamos frente a un caso de consenso demasiado rápido no hay que entusiasmarnos tan fácilmente. Los consensos rápidos pueden ser sospechosos. Un consenso rápido puede ser que se logre por que el acuerdo es obvio, no hay nada más que discutir o porque el pensamiento cerrado del grupo no acepta otro tipo de discusión. Eventualmente el consenso

también podría ser alcanzado por cansancio o por indiferencia. La fig. 71 muestra los factores que inciden en el diálogo y la construcción de consensos.

Los siguientes aspectos del modelo cuáquero, presentado por Wikipedia¹⁸, La Enciclopedia Libre, pueden ser efectivamente aplicables en cualquier proceso de toma de decisión por consenso:

- ▶ Se comparten múltiples puntos de vista e informaciones hasta que el sentido del grupo se clarifique.
- ▶ La discusión implica el escuchar activamente y el compartir información.
- ▶ Las normas limitan el número de veces que se puede pedir la palabra para asegurar que cada quién sea ampliamente escuchado.
- ▶ Las ideas y soluciones pertenecen al grupo; no se guarda ningún nombre o autor.
- ▶ Las diferencias se resuelven por discusión. El facilitador identifica las áreas de acuerdo y señala los desacuerdos para empujar la discusión más a fondo.
- ▶ El facilitador articula el sentido de la discusión, pregunta si existen preocupaciones, y propone una minuta para la decisión.
- ▶ El grupo como un todo es responsable de la decisión, y la decisión pertenece al grupo.

Fig. 71: Factores que inciden en el diálogo y la construcción de los consensos en la facilitación

Cultura El contexto político	Cultura El contexto político				Cultura El contexto político
	Paradigmas Creencias	Sentires		Percepciones e impresiones	
	Valores	Posiciones Intereses y necesidades		Estereotipos Prejuicios	
	Poder	Diálogo/consensos		La historia	
	Ubicación Estatus Perspectiva			Las proyecciones futuras	
	Representaciones sociales Ideologías Imaginarios	Mitos y falacias	Significados Sentidos	Barreras a la comunicación	
	Cultura El contexto político				

Fuente: Elaboración propia

- ▶ El facilitador puede discernir si aquel que se opone a la decisión está actuando sin importar el grupo o de una manera egoísta.
- ▶ Son acogidas las perspectivas de los opositores.

¹⁸ Adaptado de *A Comparison of Quaker-based Consensus and Robert's Rules of Order*, Quaker Foundations of Leadership, 1999, Earlham College.

Para evitar el riesgo de un consenso deleznable lo que tenemos que hacer es poner a consistencia el acuerdo. Para el efecto hay que introducir elementos que favorezcan el desacuerdo. Eisenhardt y colaboradores (1997) alcanzan enfoques que ayudan a generar el desacuerdo constructivo dentro de un equipo:

5. Formar un equipo heterogéneo, incluyendo diferentes edades, sexos, antecedentes funcionales y experiencia sectorial
6. Reunirse como equipos con frecuente regularidad
7. Animar a los miembros del equipo a asumir papeles que vayan más allá de sus responsabilidades obvias del producto
8. Aplicar múltiples actitudes a cualquier asunto
9. Gestionar activamente el conflicto

Según Brenson-Lazán, el consenso sigue siendo la mejor herramienta cuando:

- ▶ La decisión a tomar es de mucha trascendencia y si se decide mal, existe una alta probabilidad de fragmentar al equipo, grupo, organización o comunidad.
- ▶ Se requiere una colaboración activa de quienes deben implementar la decisión.
- ▶ Ninguna persona sola tiene autoridad para tomar la decisión.
- ▶ Todavía no hay suficiente información o conocimiento para tomar una decisión responsable.
- ▶ El líder quiere asegurar una decisión de óptima calidad sinérgica.
- ▶ Un proceso unilateral que no ha podido producir una decisión que podría ser implementada.
- ▶ Los stakeholders tienen percepciones muy diferentes que deberían ser integradas.
- ▶ Se necesita una decisión innovadora y multidisciplinaria a un problema Complejo.

Así mismo, Brenson-Lazán afirma que el consenso probablemente no es la mejor herramienta cuando:

- ▶ Las consecuencias de no tener una decisión rápida son peores que las de no tener una decisión consensuada que requiere más tiempo “Lo perfecto es enemigo de lo bueno”.
- ▶ La decisión ya ha sido tomada y se quiere dar apariencia de un acuerdo “democrático”.
- ▶ El equipo, organización o comunidad está en un proceso caótico y anárquico
- ▶ Las personas o grupos que pueden asegurar la calidad de la decisión o de la credibilidad del proceso de decidir no están disponibles o no quieren participar.
- ▶ La decisión no es tan importante como para justificar el gasto de tiempo y energía necesarios para un proceso consensual.
- ▶ La masa crítica de participantes en el proceso todavía no está comprometida con una filosofía de ganar ganar, o con la necesidad de satisfacer, de manera equilibrada, las necesidades individuales y las de la colectividad.
- ▶ Existe una “epidemia” de lucha por el poder, por los recursos o por la sobrevivencia laboral.
- ▶ Cuando el líder no está dispuesto a implementar una decisión consensuada.

Seis pasos para alcanzar consenso

El cuadro 85 muestra los pasos para alcanzar el consenso (Cristiani y colaboradores, 2010; en base a Arthur et al 1999).

Cuadro 85: Pasos para alcanzar el consenso

Paso	Descripción
1. Escribir una declaración de propósitos compartida	Es una buena idea desarrollar desde una descripción vaga de lo que se espera del proceso, hasta un listado exhaustivo de metas y objetivos. Esto no solo ayuda a cada participante a involucrarse y a comprometerse con el proceso, sino también le brinda al grupo algo contra qué medir y comparar el producto final alcanzado.
2. Intercambiar visiones e información	Cuando las partes tienen diferentes puntos de vista, es imprescindible generar un marco de entendimiento compartido. Ese marco no siempre estará destinado a compartir la visión de los demás, puede estar orientado a conocer nuevos ángulos no explorados: el modo de pensar o las maneras de hacer. Aquí es clave el rol del facilitador que promueve i) la escucha a otros con atención, ii) la tolerancia y el respeto de las diferencias, y iii) la capacidad de educarse y de aprender unos de otros. Una vez que las diferentes percepciones son conocidas, se deben reformular los temas de modo que signifiquen lo mismo para todos, satisfaciendo los diversos intereses.
3. Generar opciones que permitan satisfacer los distintos intereses	Una vez que los grandes temas fueron identificados, se desarrollan opciones para abordarlos. Puede ser útil proponer más de una opción para un mismo interés y estar dispuestos a aceptar opciones alternativas a la primera preferencia. Éstas se pueden elaborar mediante la creación de subgrupos por temas, o a través de la consulta con expertos.
4. Identificar criterios según los cuales juzgar las opciones	Se supone que las reglas de juego ya se establecieron con anterioridad, antes de empezar la discusión sustantiva. Los criterios deben surgir en base a los intereses identificados, determinando cuál opción es aceptable, cuál no, y cuál merece mayor discusión.
5. Reunir todas las opciones acordadas	La clave para alcanzar un acuerdo es juntar todas las opciones sobre las cuales se llegó a un acuerdo en un paquete que contemple todos los temas y satisfaga todos los intereses. Una vez más, la tarea aquí del facilitador es muy importante.
6. Desarrollar el acuerdo final	Una vez que se ha logrado consensuar sobre un paquete de opciones, los miembros del grupo o subgrupo, o inclusive el facilitador redactan un borrador de acuerdo. Al momento de presentarlo a las bases, es necesario ser muy cuidadoso porque cualquier cambio que le quieran hacer puede afectar significativamente la disposición de los demás, alterando el delicado equilibrio, y debiéndose discutir nuevamente. Por lo anterior, es importante mantener una comunicación fluida y permanente con las bases, para que al final del proceso no existan sorpresas. Una vez que se alcanza el acuerdo, es vital que todas las partes firmen un documento donde se plasman los puntos objeto de tal acuerdo.

Fuente: Cristiani y colaboradores, 2010 (en base a Arthur et al 1999).

Fig. 72: Consejos para obtener consensos

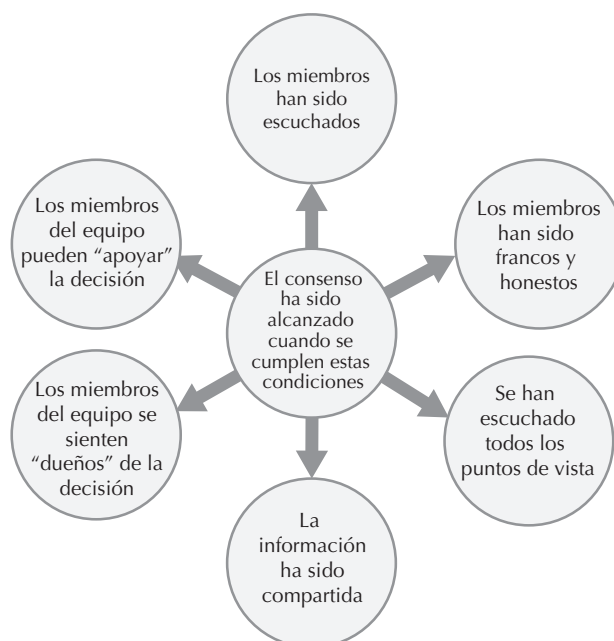


Fuente: Keith, 1999

Iván Ormachea (2012) nos señala que para que cualquier proceso funcione donde se busca construir consensos genuinos se requiere primero planificar, esto significa que las partes en el mismo plano de igualdad definan aspectos esenciales del proceso antes del encuentro cara a cara como: cuál es el objetivo del proceso de diálogo, qué principios deben guiar el proceso, qué información se requiere para que todas las partes dialoguen en mejores condiciones, quiénes deben de participar en el proceso, qué roles deberían tener, qué actores imparciales como los facilitadores o mediadores deberían ayudar a las partes, cómo se tomarán las decisiones, cuáles son las reglas de la discusión, cuál será la agenda de temas a discutir y cómo asegurar el cumplimiento de los acuerdos entre otros puntos.

El consenso se alcanza cuando se cumplen determinadas condiciones mostradas en la figura 73.

Fig. 73: Condiciones para alcanzar consensos



Fuente: Keith, 1999

4.17.2. Cómo administrar los disensos

No siempre debemos partir del supuesto que todos los consensos son positivos. La insensatez también puede ser producto de un acuerdo mayoritario. Por lo tanto no es el consenso por el consenso que estamos buscando sino la calidad de los acuerdos.

¿Qué pasa cuando pese a ensayar todas las fórmulas posibles de diálogo no ha sido posible alcanzar el consenso? Primero tenemos que empezar diciendo que existe en el grupo el derecho de no ponerse de acuerdo. En algunos casos puede ser producto de un bloqueo deliberado de una de las partes pero en otros casos puede que las posiciones sean irreconciliables a la luz de la información y las emociones del momento.

Lo más aconsejable en este caso es aceptar tal situación y dar a los grupos un poco de tiempo para que procesen mejor la información disponible. En algunos casos es aconsejable que se pueda complementar con información pertinente, opiniones de expertos o especialistas, opiniones de quienes ya han experimentado con temas relacionados a la discusión. En algunos casos es preferible dejar que el proceso madure con el tiempo.

No en todos los casos se resuelve con información o mejores conocimientos. En algunos casos el tema es más emocional que cognitivo. Por ejemplo, a los ucayalinos no les gusta la idea de volver a formar parte de una macrorregión con Loreto porque significaría desconocer su gesta independentista. Vemos entonces que el pensamiento regionalista es una seria traba para avanzar hacia grandes bloques macrorregionales que estén en mejores condiciones de competir en el mercado.

Aunque lo sensato sería avanzar hacia el asociativismo municipal o la conformación de mancomunidades las poblaciones siempre tienen la tendencia a fragmentar las divisiones políticas de una región en el supuesto de que recibirán rentas que le permitan forjar autónomamente su desarrollo. La atomización del territorio atenta contra todo ordenamiento territorial porque cada circunscripción desea tener su propia posta, su propia escuela aún cuando el servicio pueda estar a cien metros adelante. Para romper esta situación hay que jugar tanto en la dimensión intelectual como la dimensión emocional. Hay que hacer simulaciones de diferentes escenarios, hay que hacer juego de roles, hay que analizar ventajas y desventajas, hay que jugar a los sombreros del pensamiento para que se puedan visualizar las diferentes alternativas y sus implicancias. Hay que desarrollar la capacidad de empatía de los participantes para que abran su mente cerrada.

Solo después que se haya agotado la razón podemos apelar a la razón de la mayoría. En tal caso hay que dejar constancia del punto de vista de la minoría.

En todo caso también es legítimo reconocer que hay puntos en el que no podemos ponernos de acuerdo. Eso implica darnos la oportunidad para trabajar sobre los puntos en los que estamos de acuerdo y dejar un tiempo para abordar los puntos en los que no alcanzamos acuerdos. Las diferencias no tienen que llevarnos a la inacción.



Foto: Víctor Mallqui. Contraste. Taller de Fotografía.



De la experiencia

LA GESTIÓN DE LAS DISCREPANCIAS EN LOS PROCESOS DE DIÁLOGO AMBIENTAL

Debemos entender que las **discrepancias** no son sino un **reflejo de la alta diversidad social e individual**. Las discrepancias son **producto de las historias personales, del marco cultural, de las representaciones sociales, de los temores e intereses de los actores participantes** en el proceso de diálogo ambiental.

Todo proceso de **governabilidad democrática intercultural** parte del supuesto que tenemos la capacidad de ponernos de acuerdo. El **gran reto** de la **democracia** es **lograr el establecimiento de acuerdos y consensos** a través de procesos de **diálogo generativo**.

En este contexto, es importante aceptar que la aparición de discrepancias, al igual que los conflictos, forma parte natural de la dinámica social. **El tema no es si existe o no existe discrepancia sino la forma cómo la gestionamos.**

Gestión del diálogo

Las discrepancias cumplen un papel muy importante en la **gestión del diálogo**. Las discrepancias dan cuenta de las **diferentes perspectivas** que están en juego. Las discrepancias **resultan de los paradigmas, pensamientos y sentimientos tanto a nivel de los grupos como a nivel de los individuos**.

Gestión de las discrepancias

Gestionar las discrepancias quiere decir contar con las herramientas conceptuales, metodológicas y actitudinales que nos **permiten poner en valor las diferencias**. La aparición de discrepancias no son solo reflejo de aspectos puramente racionales, también **se mezclan aspectos emotivos y simbólicos**.

Gestionar las discrepancias implica la **capacidad de convivir con todos estos factores y entender los metalenguajes y paralenguajes** detrás de este **manejo de expresiones humanas**.

Fortalecer competencias e inteligencias

No es problema que surjan los temores. El **miedo** forma parte del equipamiento humano que nos permite ser cautos frente a lo desconocido. El miedo aparece como un **regulador vital** (Goleman, 2004). Ya en su época Aristóteles señalaba la importancia de reconocer el “justo medio”: ni cobardes ni temerarios -demasiado poco valor es cobardía y demasiado valor es temeridad- (Gaarder, 1997). De ahí la importancia de tomar en cuenta las competencias emocionales.

En un proceso de gestión de las discrepancias **fortalecer tus capacidades de inteligencia emocional e inteligencia intuitiva** resultan fundamentales además de los procesos estrictamente racionales.

De ahí se entiende que la gestión de las discrepancias **toma en cuenta la empatía, la asertividad, la capacidad de escucha y el respeto entre interlocutores**. El enfoque de interculturalidad toma real sentido en los procesos de gestión de las discrepancias. Las discrepancias funcionan como la lógica del semáforo, nos avisa en qué medida somos capaces de ir poniéndonos de acuerdo.

“El semáforo”

En la misma lógica del semáforo, no esperemos que por voluntad nuestra todas las luces se conviertan en color verde. Lo que aspiramos para un **tránsito ordenado de las ideas y propuestas** es que **cada color vaya apareciendo cuando corresponda**. El momento de la luz verde nos dice que ya hemos logrado un acuerdo pero que también son importantes que las otras luces aparezcan en su momento preciso.

Acuerdos sostenibles en el tiempo

La facilidad de establecimiento de un acuerdo es motivo de celebración. Sin embargo, bajo determinadas circunstancias, **los consensos rápidos pueden ser síntomas de que algo no está funcionando**. Eventualmente podría ser signo de manipulación, de imposición simbólica de poder, de cansancio o desidia. Es por eso que **no solo es importante lograr un acuerdo sino que los acuerdos sean de calidad para garantizar su sostenibilidad**.

En la **democracia** tan importante como saber establecer acuerdos mediante el **diálogo generativo** es saber implementarlos y hacerles seguimiento. Así como los acuerdos sociales han permitido humanizar nuestra civilización también los grandes irreverentes con el status quo han permitido creativamente hacer posible los imposibles de la época.

Aunque está claro que nos estamos refiriendo a la **discrepancia constructiva**, a la que está orientada por **principios superiores** y no a aquella que está mezquinamente motivada por la sentencia: “dime qué piensas para oponerme”.

4.17.3. La gestión de diálogos difíciles

Diálogos difíciles son aquellos diálogos tensos o conflictivos que dificultan un acuerdo temprano y que requieren ser apropiadamente tratados con la finalidad de alcanzar la posibilidad del acuerdo buscado.

La gestión de diálogos difíciles implica conocer previamente las motivaciones y necesidades de las personas que sustentan la posición o el discurso. Además saber qué es lo que está buscando cada grupo permite sincerar los intereses que están en juego. La clave está en gestionar los intereses y no el discurso que no siempre coincide con los intereses. Complementariamente requiere aclarar cuál es la naturaleza de la falta de entendimiento es una cuestión de objetivos, ideas, afectos o procedimientos.

Hablamos de un “diálogo de sordos” cuando los interlocutores no se prestan atención uno al otro y no hay forma, bajo esa situación, que puedan arribar a un acuerdo. Una condición previa entonces para manejar esta situación es lograr que como condición previa al diálogo se respeten y se escuchen mutuamente.

La sinceridad es un elemento central del diálogo. Sin embargo hay que tener en cuenta que en la cultura peruana no hemos sido formados siempre para ser sinceros y siempre estamos buscando la forma de suavizar las cosas (“dorar la píldora”) sea para no herir a nadie, cuidar nuestro trabajo o evitar ganarnos la enemistad gratuitamente. No estamos diciendo que hay que ser crudos o rudos con la realidad pero el hecho es que tenemos que poner sobre la mesa la situación real, aunque a veces dicho en palabras positivas o constructivas. “*con un poco más de esfuerzo la próxima vez te saldrá mejor*” en vez de “*como pintor eres un completo fracaso*”.

Pruitt & Thomas (2007) señala que en ocasiones un proceso de diálogo puede no ser aconsejable si:

- ▶ Existe un significativo desbalance de poder que inevitablemente comprometerá el diálogo emergiendo la posibilidad que cooptación por el grupo más poderoso
- ▶ La violencia, el odio y la desconfianza son más fuertes que el deseo de encontrar un campo común
- ▶ Existen sectores o grupos clave insuficientemente organizados internamente, o falta de sentido coherente de identidad colectiva
- ▶ Partes clave carecen de la voluntad para participar
- ▶ Partes clave expresan deseo para participar pero parecen ir solo por formulismo que con la intención de que el proceso podría guiar hacia algo
- ▶ La presión del tiempo es muy grande

- ▶ Partes clave carecen de la capacidad para seguir en el proceso sea por falta de credibilidad o porque eventualmente podrían ser cambiados en las cercanas elecciones

Lecciones aprendidas por el Public Conversation Project en la Gestión del Diálogo:

- ▶ La gente se muestra más predispuesta al diálogo cuando se les consulta de antemano sobre la forma de establecerlo (Colaboración mutua)
- ▶ Los seres humanos están más inclinados a mantener un diálogo constructivo cuando no asumen una postura defensiva y se abstienen de usar formas de expresión que tienden a polarizar los temas (prevención)
- ▶ El trato respetuoso e igualitario aumenta la confianza y la colaboración (imparcialidad)
- ▶ Las personas se muestran más accesibles a nuevas formas de comunicación en una atmósfera estable, exploratoria y orientada hacia el futuro (optimismo)
- ▶ Cuando las personas se muestran sinceras unas con otras, desarrollan con mayor facilidad relaciones de confianza, respeto, colaboración y mutua concesión de autoridad
- ▶ Las personas aprenden más y se relacionan mejor cuando se escuchan atenta y cuidadosamente las unas a las otras (receptividad)
- ▶ Cuando las personas adoptan una actitud inquisitiva sobre sí mismas y sobre los demás, tienden a interactuar más constructivamente que cuando asumen una postura de total certeza (indagación)
- ▶ Cuando en una conversación cada persona considera varias perspectivas, surgen nuevas ideas que producen enriquecimiento mutuo y se disipan polarizaciones simplistas (apertura)

4.17.4. Actitudes frente al diálogo

La figura 74 presenta La interacción entre emociones y actitudes hacia procesos de diálogo e interculturalidad más efectivos.

Fig. 74: La interacción entre emociones y actitudes hacia procesos de diálogo e interculturalidad más efectivos

Protesta	Amor		Propuesta
	Búsqueda de entender y ser entendido Comunicación asertiva Diálogo intercultural Reafirmación Cuadrante III	Encuentro Diálogo generativo Interculturalidad Gobernabilidad Encuentro Cuadrante IV	
	Rabia, frustración e impotencia Inmovilización o movilización por la defensa Cuadrante I	Obnubilación Mezcla de racionalidad y emotividad Subjetividad Cuadrante II	
Odio			

Fuente: Elaboración propia

La figura 67 cruza las variables emocionales que van desde el amor al odio y sus manifestaciones actitudinales que van desde la protesta y la propuesta. Vemos que los dos primeros cuadrantes tienen diferentes dosis de manejo de las emociones negativas mientras que los cuadrantes superiores tienen fuerte orientación hacia la gestión emocional. Los cuadrantes superiores van incorporando paulatinamente la metacognición que implica que las personas son capaces de reconocer sus pautas de pensamiento y sus propios paradigmas. Los cuadrantes inferiores apelan a los instintos más básicos y si bien es cierto se abren posibilidades de raciocinio todavía están cargados de resentimiento social.

Los comportamientos frente a los procesos de participación en políticas públicas están influenciados por una serie de factores internos y externos a las personas: la historia personal y colectiva; la cultura y la cultura política; las percepciones y los imaginarios y representaciones. Adicionalmente juegan un rol los asesores internos y externos a la organización. El comportamiento resultante no es producto únicamente de la dimensión racional.

La figura 75 muestra los factores que influyen en los comportamientos de personas y organizaciones indígenas frente a los procesos de políticas públicas e incidencia política.

Fig. 75: Factores que influyen en los comportamientos de personas y organizaciones indígenas frente a los procesos de políticas públicas e incidencia política.



Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que en el cruce de las variables odio-protesta (Cuadrante I) las personas se quedan en la dimensión de inmovilización o movilización por la defensa. Este cuadrante está dominado por los sentimientos negativos cuyo resultado es la revancha y trata a la otra parte como enemigo al que hay que vencer.

En el cruce de las variables odio-propuesta (Cuadrante II) las personas avanzan en tratar de dar respuestas racionales pero que no lo logran totalmente porque todavía hay una fuerte carga de emociones negativas que no se han terminado de procesar. Este cuadrante da como resultado la subjetividad por lo que todavía tiene muchas dificultades de ser adecuadamente sustentado frente a los planteamientos de los terceros.

En el cruce de las variables amor- protesta (Cuadrante III) las personas reconocen que hay situaciones de discriminación pero no se quedan en la dimensión de negatividad. Las personas buscan oportunidades para reafirmarse por lo que existe una voluntad expresa de entender y ser entendidos. Este cuadrante da como resultado la necesidad de dialogar y de ser reconocido como legítimo par.

En el cruce de las variables amor- propuesta (Cuadrante IV) las personas tienen la capacidad de procesar sus emociones negativas y tratan de convertirlas en inspiración para lograr el ejercicio de sus derechos a partir de una alta dosis de autoestima y de relación equitativa. Este es el terreno más fértil para avanzar en un diálogo intercultural sobre la base de una comunicación asertiva.

La figura 76 muestra los principios de actitudes en los procesos de diálogos transformadores.

Fig. 76: Principios de actitudes en los procesos de diálogos transformadores



Fuente: Globethics.net, 2009

La figura 77 muestra los principios para asegurar que el diálogo es transformador.

Fig. 77: Principios para asegurar que el diálogo sea transformador



Fuente: Fuente: Globethics.net, 2009

4.18. Herramientas para el diálogo

Una herramienta, es un instrumento o medio que facilita el diálogo. En realidad la mejor herramienta para el diálogo es el lenguaje en el marco de una comunicación asertiva. No obstante, hay casos donde sea por falta de costumbre de dirimir las diferencias en público, sea porque a los participantes no les resulta fácil organizar de mejor manera la presentación de sus argumentos o porque hay posiciones cerradas, entre otros factores, se necesita el apoyo de la facilitación.

Para favorecer una cultura de diálogo es importante desarrollar tres tipos de competencias: interpretativa, argumentativa y propositiva. El cuadro 86 muestra estas competencias:

Cuadro 86: Competencias a desarrollar para una cultura del diálogo

Interpretativa	Argumentativa	Propositiva
INTERPRETAR es: Encontrar verdades, definiciones; leer esquemas; describir la realidad; encontrar y manifestar las ideas principales; leer la realidad y explicar signos; ordenar literal u ordinalmente la información; hacer lectura jerárquica o en orden de importancia en párrafos, textos o libros.	ARGUMENTAR es: Justificar o encontrar los elementos que fundamentan; presentar las causas o consecuencias; decir o encontrar motivos y razones; hacer las demostraciones; saber explicar las razones de las propuestas en síntesis.	PROPONER es: Encontrar o dar soluciones; abordar o resolver problemas; describir de manera oral o escrita mundos ideales, sistemas, espacios, localidades, naciones o instituciones viables y posibles para la convivencia; generar propuestas, condiciones finales, alternativas de solución
Hallar el qué	Hallar y revelar el porqué	Hallar o construir el para qué y el cómo

Fuente: Ruiz, 2002

El cuadro 87 presenta los elementos y técnicas básicas de facilitación a tomar en cuenta en la gestión del diálogo.

Cuadro 87: Elementos y técnicas básicas de facilitación

Estructurar ideas					Desestructurar ideas		Estructurar ideas
Promover explosión de ideas	Categorizar ideas	Integrar Sintetizar Resumir	Concluir	Proponer	Provocar	¿Están seguros?	Acordar Consensuar
Encuadrar	Encauzar	- No olvidemos nuestros objetivos - Recuerden que estamos hablando de...			Cuestionar ideas	Abogado del diablo La visión del pesimista El aguafiestas	
Proyectar	Visionar	¿Qué pasaría si...? (tomamos la decisión o dejamos de tomarla) ¿Cómo nos vemos de aquí a n años?			Realizar consistencia de ideas	Fingir no haber entendido Creo que no me he dejado entender Si no he entendido mal...	
Aclarar	- Nos están diciendo que... - Lo que trata de decirnos es que...						
Ejemplificar	- Así como... - Al igual que...				Evaluar ventajas y desventajas	Lo positivo y lo negativo A favor y en contra	Realizar consistencia
Contrastar	- A diferencia de... - Por el contrario				Evaluar escenarios	¿Qué pasaría si...?	
Armonizar					Intercambiar roles	Juego de roles	
Generar confianza							
Animar							
Mediar							
Proteger							

Se presenta a continuación una herramienta de análisis que puede ser usado por cada uno de los actores antes de presentarse a intercambiar ideas. La herramienta que cada interlocutor se aclare a sí mismo y trate de entender la perspectiva del otro.

Cuadro 88: Análisis del contexto

¿Cuál es la historia del conflicto?
¿Cuáles son las fortalezas de cada grupo?
¿Cuál es el poder de los grupos en conflicto?
¿Cuáles son las debilidades de cada grupo?
¿Cuáles son las características fundamentales del (os) interlocutor (es)?
¿Cuáles son las características fundamentales de la organización?
¿Cómo percibe la población el conflicto?

Cuadro 89: Análisis del interlocutor y autoanálisis

Análisis del interlocutor	Autoanálisis
¿Qué es lo que dicen?	¿Qué es lo que decimos?
¿Qué es lo que no están diciendo?	¿Qué es lo que no estamos diciendo?
¿Qué es lo que están buscando?	¿Qué es lo que estamos buscando?
¿Qué otros intereses están en juego?	¿Qué otros intereses están en juego?
¿Qué están haciendo para imponer su posición (y así imponer sus objetivos)?	¿Qué estamos haciendo para imponer nuestra posición (y así imponer nuestros objetivos)?
¿Cuál es la consistencia de su posición? Desde el punto de vista legal Desde el punto de vista de la legitimidad Desde el punto de vista de sus necesidades Desde el punto de vista de sus intereses Desde el punto de vista de sus aspiraciones	¿Cuál es la consistencia de nuestra posición? Desde el punto de vista legal Desde el punto de vista de la legitimidad Desde el punto de vista de nuestras necesidades Desde el punto de vista de nuestros intereses Desde el punto de vista de nuestras aspiraciones
¿Cuál es el nivel mínimo aceptable de su propuesta?	¿Cuál es el nivel mínimo aceptable de nuestra propuesta?
¿Cuál es el impacto político en diversos escenarios posibles?	¿Cuál es el impacto político en diversos escenarios posibles?
¿Cuál es el costo de los escenarios posibles?	¿Cuál es el costo de los escenarios posibles?



De la experiencia

PENSANDO MÁS ALLÁ DE LOS TALLERES

La facilitación debe ser concebida como un proceso que no se reduce al tiempo acotado por la coyuntura o por los propios actores. En tanto la facilitación tiene como objetivos superiores el fortalecimiento de la democracia, el ejercicio activo de la ciudadanía inclusiva y la contribución a la gobernabilidad las ideas no solo se ubican en el calendario del diálogo sino que buscan trascender e instalarse en la cotidianeidad de los interlocutores. Desde esta perspectiva el éxito de la facilitación no radica tanto en el acuerdo alcanzado sino en la calidad del acuerdo que está medido por su viabilidad, su durabilidad y consistencia. Acuerdos apurados pueden en el fondo ser profecías de futuros conflictos. De ahí que hacer consistencia sobre los acuerdos alcanzados es una técnica fundamental. A decir de Walter Herz “no estoy pensando en la cosecha del taller sino en la cosecha futura”. De ahí la importancia de sembrar ideas no solo para el taller sino para toda la vida.

El facilitador como “complicador”

El inductor o inductora es la persona que desata procesos de pensamiento proactivo, esto es, no se conforma con las expresiones primarias de los interlocutores si no que colabora para que ellos (ellas) puedan profundizar el análisis, completar enfoques, precisar visiones, cambiar el ángulo de percepción, abrir panoramas mentales.

Ernesto Gonzáles Roberto

4.19. La confianza en la facilitación del diálogo



“Confianza es la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran”.

Francis Fukuyama

Uno de los aspectos centrales de la facilitación consiste en contribuir a que el grupo pueda llegar a lograr acuerdos sociales sustentables a través de un diálogo de calidad. Para lograr esto la generación de confianza es clave.

En este contexto la confianza se manifiesta en dos dimensiones:

1. La confianza que inspira el facilitador o facilitadora
2. La confianza generada entre los miembros participantes del diálogo

Respecto a la confianza que genera el facilitador o facilitadora es posible reconocer el capital de confianza con el que él o ella se acercan al proceso y a la confianza que irradia en el momento del diálogo. También es posible reconocer la confianza o seguridad de que los resultados del diálogo o los acuerdos sostenidos serán manejados con reserva por el facilitador o facilitadora.

El otro tema alude a la contribución del facilitador o facilitadora a crear un ambiente, atmósfera o clima favorable y agradable para la fluidez de la confianza. Es decir, lograr que los participantes se sientan cómodos, seguros y estén convencidos de la importancia de hablar con espontaneidad, franqueza y libertad.

Para lograr la confianza en el grupo es importante:

- ▶ Recaltar explícitamente la importancia de que todos contribuyan a construir un clima de confianza
- ▶ Generar oportunidades de expresión para todos y todas
- ▶ Generar o fortalecer la capacidad de escucha sincera
- ▶ Contribuir a traducir las opiniones de los participantes de tal modo que todos puedan llevar el hilo del diálogo
- ▶ Alcanzar información transparentemente
- ▶ Gestionar apropiadamente los diferentes tipos de participantes especialmente los que son obstaculizadores o debilitadores de un diálogo generativo
- ▶ Evitar ataques de un participante sobre el otro u otros

Una condición previa es que los participantes del diálogo crean que la facilitación les ayudará a gestionar apropiadamente el diálogo. Esta es la primera expresión de confianza para interactuar positivamente con el grupo. Cuando existe una cultura del diálogo esto es más sencillo pero no siempre es así. Cuando no se conoce la figura de la facilitación, se la subestima o se la rechaza abiertamente el diálogo queda a la suerte de los interlocutores y eventualmente podría haber entrampamientos.

“

Recuadro 42: Sinónimos de confianza

Amistad, Aprecio, Compañerismo, Familiaridad, Intimidad, Aplomo, Calma, Circunspección, Compostura, Desenvoltura, Entereza, Firmeza, Flema, Gravedad, Seguridad, Serenidad, Soltura, Tranquilidad, Certeza, Certidumbre, Convencimiento, Convicción, Esperanza, Fe, Valimiento, Valía, Crédito, Distinción, Favor, Honra, Privanza, Espontaneidad, Franqueza, Libertad, Sencillez, Sinceridad

Fuente: www.sinónimos.org

”

Un factor importante a considerar es la predisposición con la que llegan al diálogo los interlocutores. Esta predisposición también se ve afectada por el historial del interlocutor. Si uno de los participantes se caracteriza por ser impositivo, intransigente, poco transparente entonces la confianza se ve afectada. Es aquí donde el juego del poder se pone de manifiesto y por lo tanto una condición para avanzar es que los interlocutores se reconozcan como pares en el diálogo. Así mismo es necesario considerar factores como la representatividad y legitimidad de los interlocutores.

Los procesos de diálogo se pueden dar entre grupos simétricos de poder o entre grupos asimétricos. Los procesos de diálogo son más complejos cuando se dan entre grupos de poder asimétrico. Por lo tanto, allanar el diálogo implica un proceso deliberado de reconocimiento del otro como par. Descalificar al otro, manejar antojadizamente la información y el lenguaje, no contribuyen a la generación de la confianza.

La confianza es uno de los componentes claves para la construcción del capital social. Lamentablemente la confianza interpersonal, la confianza en instituciones vinculadas con la administración de justicia y la representación política es extremadamente baja (Carrión y colaboradores, 2006). No obstante, este es el contexto en el que tenemos que desenvolvernos los facilitadores y las facilitadoras. De ahí la importancia de la contribución de la facilitación en la consolidación de una cultura de diálogo generativo. Pero no es solo función del facilitador, sobre todo se requiere un profundo compromiso de los actores para favorecer una cultura de diálogo y concertación. Para ello se requiere una gran dosis de respeto, equidad, humildad y sabiduría concepto este último que no descansa en la cantidad de libros escritos o leídos sino en el ejemplo vivificante de buen vivir en armonía con uno mismo, con la sociedad y el cosmos.

“

Recuadro 43: La confianza

*En sociología y psicología social, la **confianza** es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.*

La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo.

Fuente: Laurence Cornu, 2007. *La confianza en las relaciones pedagógicas*

El término confiabilidad es usado generalmente para expresar un cierto grado de seguridad de que un dispositivo o sistema opera exitosamente en un ambiente específico durante un cierto periodo de tiempo.

De acuerdo a la mayoría de las teorías que la abordan, se trata de una suspensión temporal de la situación básica de incertidumbre acerca de las acciones de los semejantes; gracias a ella, es posible suponer un cierto grado de regularidad y predictibilidad en las acciones sociales, simplificando el funcionamiento de la sociedad.

Esta explicación, típicamente funcionalista, corresponde a la orientación teórica de la mayoría de los autores que han abordado el tema; en la teoría estructural-funcionalista, la confianza se considera por lo general la base de todas las instituciones, y funciona como correlato y contraste del poder, consistente en la capacidad de influir en la acción ajena para forzarla a ajustarse a las propias expectativas.

Cuando se pierde la confianza, es por agotamiento emocional. Bien el medio o la mala intención de la persona, fomenta la incapacidad de cumplir con lo prometido de forma continuada en el tiempo.

Fuente: Wikipedia, La Enciclopedia libre, 2012.



Es que no me entienden...



Oh Maestro, haced que yo no busque tanto:

A ser consolado, sino a consolar.

A ser comprendido, sino a comprender.

Francisco de Asís

Si en el ejercicio del liderazgo explico los desencuentros con los seguidores como un problema de comunicación entonces estoy asumiendo las siguientes premisas:

- ▶ No me entienden
- ▶ No me comprenden

Consecuentemente mis reacciones inmediatas irán por reconocer que lo que falta es que me entiendan y comprendan la magnitud de mis grandes visiones que cómo líder me corresponde avizorar. Por lo tanto mis soluciones pasarán por:

- ▶ Realizar campañas comunicacionales para que mis seguidores comprendan la conveniencia de mis propuestas (aunque tenga que invertir recursos económicos en ello)
- ▶ Realizar campañas de concienciación para que mis seguidores entiendan los fundamentos y la validez de mis propuestas

Hasta ahí pareciera que todo es normal, sin embargo, hagamos un análisis más profundo de estas actitudes. Veamos las intenciones con las cuales se hacen las afirmaciones:

- ▶ No me entienden (o no me comprenden)... porque no sé explicarme
- ▶ No me entienden (o no me comprenden)... porque (ellos y ellas) no tienen la suficiente capacidad de entendimiento (o comprensión)

En el primer caso asumo la responsabilidad de mis limitadas competencias argumentativas. En el segundo caso traslado en los otros la responsabilidad de la incomunicación. Consecuentemente es culpa de ellos y ellas las razones de la incomprensión. Como les falta información entonces mi deber es transmitirles la información para que entiendan o comprendan. La lógica que estoy usando en este caso es que el entendimiento es directamente proporcional a la información que les alcance.

Pero el problema de fondo no tiene que ver con mis competencias argumentativas o las incompetencias de los seguidores, el problema de fondo tiene que ver en la forma cómo se construyen las propuestas.

Si yo asumo, que como líder, como directivo o dirigente siempre tengo la razón, siempre sé que es lo que más le conviene a los seguidores, que me asiste el poder de la experiencia, el poder de la autoridad, el poder de las buenas intenciones, el poder de la modernidad que mi discurso implica, o el poder de la fuerza entonces los que están mal son los otros, yo estoy bien. Los que tienen que cambiar son los otros, no yo, que sé qué es lo quiero y sé qué es lo que le conviene a los seguidores.

Entonces la lógica cambia porque el tema no es que no me entiendan sino qué tanto estoy entendiendo yo, no es que no me comprendan sino qué tanto estoy comprendiendo yo. En el primer acercamiento lógico (no me entienden, no me comprenden) asistimos a un proceso egocéntrico pues yo soy el que tengo la razón. En el segundo acercamiento lógico (entender primero la perspectiva del otro) el enfoque es dialógico, de construcción conjunta, de respeto, de considerar las cosmovisiones, significados, valores, símbolos y sentidos, para tratar de encontrar juntos el camino sensato. Esta perspectiva comunicacional como un proceso bidireccional es un proceso inclusivo.



“Procure primero comprender y después ser comprendido” (Quinto hábito).

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Stephen Covey. 1997. Paidós, Barcelona.

No es por tanto primero actúo, luego informo, convengo y legitimo sino que la información, proceso legítimo desde cualquiera de las partes, se ubique en el momento más adecuado y en el formato más pertinente. No es lo mismo informar a los seguidores durante el proceso de construcción de la propuesta para tener mejores luces para tomar decisiones adecuadas que informar sobre algo que ya está hecho y lo que se busca solo es cumplir con un requisito administrativo o tener argumentos para mencionar que ha sido un proceso participativo.

Del análisis se desprende que un proceso genuino y respetuoso de comunicación es respetuoso, bidireccional y donde los roles de emisores y enunciatarios (receptores) son intercambiables. Es clave reconocer también que en todo proceso comunicacional respetuoso se busca armonizar los paradigmas, creencias, valores, pensamientos, actitudes y discursos. De ahí que estemos hablando del diálogo como proceso central de la comunicación. No nos estamos reduciendo a información.

Pero también porque un proceso democrático de comunicación se inscribe en una propuesta de gobernabilidad donde existe responsabilidad compartida en la gestión del desarrollo sostenible. Dentro de un modelo de democracia representativa complementada con elementos de democracia participativa la comunicación respetuosa es fundamental y el diálogo como proceso de encuentro e interaprendizaje se convierte en un elemento fundamental de democracia.

4.20. Las distorsiones de la facilitación

Los principios, enfoques y metodologías planteadas para favorecer procesos de diálogo democrático pueden caer en manos de personas que usen sus conocimientos y métodos para imponer sus intereses económicos y políticos. Es entonces que ingresamos al campo de la “facipulación”.

“Facipular” es un neologismo formado por la combinación de las palabras **facilitación** y **manipulación**. La “facipulación” es la negación de la facilitación pues es una intervención descarada para llevar una reunión o un proceso en el sentido de intereses particulares. La manipulación implica:

Uso de medios hábiles	Distorsión de la verdad	Al servicio de intereses particulares
Uso de medios astutos	Distorsión de la justicia	

El cuadro 90 muestra los alcances de la “facipulación”:

Cuadro 90: “La facipulación”

Objetivo	Estrategias	Procedimientos
Imponer un objetivo con la apariencia de un acuerdo democrático y participativo	■ Ocultando información ■ Uso parcial o descontextualizada de la información ■ Tergiversando información ■ Imponiendo intereses ■ Camuflando intereses propios con apariencia de bienestar común ■ Subestimando las ganancias particulares y sobreestimando las ganancias del otro	■ Culpando a la víctima (Caplan y Nelson, 1973). ■ Apartando la atención de las raíces sociales del problema (Medicalizarlo; Haines, 1979). ■ Ocultamiento de la información mediante la generalización interesada ■ Cooptando ■ Comprando adhesión de líderes ■ Haciendo hablar a líderes “comprados” ■ Favoreciendo la división grupal ■ Negando la información ■ Distrayendo la atención (cortinas de humo) ■ Presentando actas que no reflejan lo discutido y acordado ■ Asumiendo el papel de víctima como recurso efectista

Fuente: Elaboración propia.

Obviamente nosotros no estamos a favor de la “facipulación” y es por eso que apelamos a la identificación y compromiso con la democracia y la sociedad, con la ética del facilitador de procesos de diálogo democrático. Esto es algo muy personal pero que tiene inmensa repercusión en todos los campos. La facilitación de procesos de diálogo es precisamente para contribuir a favorecer la cohesión social, la búsqueda de objetivos y acciones comunes, la de encontrar nuevos sentidos y significados compartidos.



Un buen caminante no deja huellas.

*Un buen orador nunca duda
ni se equivoca.*

*Un buen calculador no necesita
instrumentos de cálculo.*

*Un buen guardián no necesita rejas ni cerrojos,
y, sin embargo, es imposible abrir
lo que él cerró.*

*El que sabe atar no usa cuerdas ni nudos,
y, sin embargo, nadie puede desatar
lo que él ha unido.*

*Aunque el hombre obrase mal
¿Por qué rechazarlo?*

*Por eso el sabio elige ayudar a los hombres
y no rechaza a ninguno.*

*Prefiere salvar las cosas,
no rechazar ninguna.*

A esto llamamos doble entendimiento.

*Luego el hombre bueno es maestro del hombre
no bueno, y el hombre no bueno
es su buen material.*

*Porque el buen maestro no tiene interés,
y no tiene apego a su material, permanece
oscuro a pesar de ser resplandeciente.*

Este es el secreto esencial del Tao.

Lao Tsé





HAZLO DE TODAS MANERAS

*La gente es irrazonable, ilógica y egocéntrica.
¡Ámala de todas maneras!*

*Si haces el bien, la gente te acusará de tener motivos egoístas ocultos.
¡Haz el bien de todas maneras!*

*Si tienes éxito, te ganarás falsos amigos y verdaderos enemigos.
¡Ten éxito de todas maneras!*

*El bien que haces hoy será olvidado mañana.
¡Haz el bien de todas maneras!*

*La honestidad y la franqueza te vuelven vulnerable.
¡Se honesto y franco de todas maneras!*

*Las grandes ideas pueden ser derribadas por los pequeños con mentes pequeñas.
¡Piensa en grande de todas maneras!*

*La gente favorece a los desvalidos pero sigue solo a los poderosos.
¡Lucha por algún desvalido de todas maneras!*

*Lo que te demoras años en construir puede ser destruido de la noche a la mañana.
¡Construye de todas maneras!*

*La gente realmente necesita ayuda pero puede atacarte si la ayudas.
¡Ayuda a la gente de todas maneras!*

*Da al mundo lo mejor que tengas y te patearán los dientes.
¡Da al mundo lo mejor que tengas de todas maneras!*

Madre Teresa de Calcuta





Foto: Max Toranzos.



Hans Gutierrez

**Literatura
citada**



Literatura citada



Agüero, Virginia. 2006. Herramientas para promover equidad de género en Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo Inclusivo. Para facilitadoras y facilitadores. Red Perú. Fascículo IV. Lima. 52 p.

Aguilar, Jorge. 2006. La explicación científica del comportamiento. Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C.

Alcalá Adolfo (2008) Citado por Yturalde Ernesto. Andragogía es al adulto como Pedagogía al niño. Localizado en Internet en: <http://www.yturalde.com/andragogia.htm> Acceso el 20 de abril del 2009.

Alles, Martha. 2008. Desarrollo del talento humano basado en competencias. 2ª. Ed. Granica, Buenos Aires, 400 p.

Aluja, Jaime. Génesis de una teoría de la incertidumbre. Universidad de Barcelona. Disponible en: www.encuentros-multidisciplinares.org/.../jaime%20Gil%20Aluja%201.pdf. Acceso el 27 de abril del 2009.

Ander Egg, Ezequiel. 2002. La práctica de la animación sociocultural y del léxico del Animador. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Trabajo Social. Fondo Editorial. Lima.

Andrade Sánchez, Eduardo. Introducción a la ciencia política. Harla. México. 145 p.

Antaki, Ch.; Billig, M.; Edwards, D. y J. 2003. El Análisis del discurso implica analizar: crítica de seis atajos analíticos. Grupo de Discurso y Retórica Departamento de Ciencias Sociales Universidad de Loughborough. En: *Athenea Digital*, núm. 3: 14-35.

Arce, R. y W. Herz. 2004. De excluidos a protagonistas. El desafío de promover capacidades locales. Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local. Tarea. Lima, 167 p.

Arista, Luis. 2004. J. Habermas: comunicación, modernidad y consenso. Universidad de San Martín de Porres. Lima, 292 p.

Arnoletto, E.J.: Glosario de Conceptos Políticos Usuales, Ed. EUMEDNET 2007, texto completo en <http://www.eumed.net/dices/listado.php?dic=3>. Acceso el 20 de diciembre del 2009.

Arroyo, M. y M. Irigoyen. 2005. Desafíos de la Democracia Participativa Local en la Descentralización. Una lectura a partir de doce experiencias. CARE Perú/DFID. Lima. 207 p.

Arroyo, M. y M. Irigoyen. 2008. Beneficios y costos de la democracia participativa CARE Perú/OXFAM. Lima. 266 p.

Austin, T. 2000. Para comprender el concepto de cultura. En: *Revista UNAP Educación y Desarrollo de la Universidad Arturo Prat*, Sede Victoria, Año 1, N° 1, IX Región de "La Araucanía", CHILE.

Avilés Aliaga, César. 2009. El facilitador Coach. Quantum. II Convención Nacional de Facilitadores. Lima. Diapositivas.

Baca Olamendi, Laura. 2001. Diálogo y democracia. Instituto Electoral Federal. México, 59 p.

Banco Interamericano de Desarrollo, 2006. Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Un proyecto de investigación colectiva de la SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK. Washington.

BANCO MUNDIAL. 2000. Experiencias sobre Diálogo Nacional en América Latina. Principales lecciones de una mesa redonda San Salvador, El Salvador, 20 y 21 de noviembre.

Barajas. Sebastián. (s.f.) El desarrollo de la conciencia humana. Disponible en: www.crisbolivar.com/d_conciencia.pdf. Acceso el 27 de abril del 2009.

Basombrío, C. y C. Frías. 2005. Los desafíos y retos del trabajo concertado para El Desarrollo Local. La RED Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local: Una Reflexión en Perspectiva de su Plan de Trabajo. Red Perú. Lima.

Bautista, Angélica y Martínez, Gustavo. 2006. Esbozo histórico-conceptual de la psicología social comunicativa, desde un punto de vista comunicativo. En: *Athenea Digital* - N° 10: 185-194 (otoño del 2006).

Bebbington, A.; Delamaza, G. y R. Villar. 2005. Espacios públicos de concertación local en América Latina. V Conferencia Latinoamericana de la ISTR. Lima – 10 al 12 de agosto 2005.

Bedoya, César. 2012. Aspectos a considerar en un proceso de diálogo. Disponible en: www.prodialogo.org.pe Acceso el 14 de enero.

Belohlaveck, Peter. 2005. El origen de las falacias humanas. 1ª. Ed. Blue Eagle Book. E-Book. 65 p.

Birdwhistell, Ray. 1952. Antropología de la Gestualidad. Disponible en: www.cseiiio.edu.mx/biblioteca/.../antropologia_de_la_gestualidad.pdf. Acceso el 11 de mayo del 2008.

Bohm, David. 1997. Sobre el diálogo Ps, Ed. Kairos – Barcelona.

Boisier, S. 2000. El desarrollo territorial a partir de la construcción del capital sinérgico. Prisma. 13.

Breilh, Jaime. 2008. “Hacia una Agenda Científica para Sociedades Sustentables Bajo las Presiones de Aceleración Global y Crisis” En: Second Biennial Conference of the International Association for Ecology and Health. Mérida, México – Diciembre. 42 p.

Brenson Lazán, G. Cuando contratar un facilitador externo. Yachayhuasi. Reflexión N° 26.

Brenson Lazán, G. La facilitación y el facilitador. Amauta Internacional.

Brenson-Lazán, G. Cuando un consenso no es lo más indicado. Yachayhuasi. Reflexión N° 13.

Brenson-Lazan, G. El Poder del Lenguaje y el Lenguaje del Poder. Amauta Internacional.

Brenson-Lazán. G. La evolución de la participación. Yahachayhuasi. Reflexión N° 2.

Buckingham, Marcus y Clifton, Donald. 2001. Ahora, descubra sus fortalezas. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 359 p.

Butcher, Jacqueline. 2003. El Poder del Compromiso. Revista PROMETEO. Revista Mexicana Trimestral de Psicología Humanista y Desarrollo Humano, N° 35.

Buzan, Tony. 1996. El Libro de los Mapas mentales. Ediciones Urano, Barcelona, España.

Cabrera Rodríguez, Zoila. 2007. Capacitación a jueces y juezas de paz - Guía del facilitador / Instituto de Defensa Legal. Lima: Instituto de Defensa Legal, Lima, 132 p.

Cabrera, Myriam. 2008. la Administración de Conflictos. Implicaciones para el Sector Extractivo. MINEM/PERCAN. Lima, 80 p.

Cabrera, Teresa; Rodríguez, Marco y Laura Soria. 2006. Actores sociales y modelos de gestión de la ciudad en Lima sur. En: Nuevos Rostros en la Escena Nacional. DESCO. P: 225-260.

Calivá E., Juan. 2009. Manual de capacitación para facilitadores / IICA. – San José, C.R.: IICA, 102 p.

Campistrous, María. 2006. La libertad como fundamento de la paz. En: "Reflexiones". Revista Vitral No. 71 año XII * enero-febrero de 2006.

Caravedo, Baltazar. 2011. "Voces de la sociedad peruana por una nueva ética". Universidad del Pacífico. Lima, 90 p.

Caravedo, Javier. 2011. Marco para entender y construir procesos de diálogo genuinos, productivos y sostenibles. Lima.

CARE. 2006. Estrategias, metodologías y herramientas para la gestión comunitaria y local de seguridad alimentaria. Redes Sostenibles para la Seguridad Alimentaria (REDESA). CARE/ USAID. Lima, 193 p.

Carrión, J.; Zárate, P. y M. Seligson. 2006. Cultura política de la democracia en el Perú: 2006. Instituto de Estudios Peruanos. Lima.

Carrol, Thomas. Editor 2002. Construyendo capacidades colectivas. Fortalecimiento organizativo de las federaciones campesinas indígenas en la Sierra ecuatoriana. Quito. 546 p. Anexos.

Carvalho, Constantino. 2002. Menos líderes, más ciudadanos. En: Quehacer 133: 107-111.

Castellanos, J. 2008. Asociatividad e innovación. Diapositivas. Disponible en: camara.ccb.org.co/.../3292_asociatividadinnodrcastellanos.PPT. Acceso el 6 de julio del 2009.

Centro de Aprendizaje e Investigación en Facilitación Gestáltica (CENAIF). <http://www.cenaifgestalt.org/>

Centro IDEAS / RED PERÚ de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local. La Democracia Participativa en conexión con los procesos de facilitación IV Encuentro Nacional de Facilitadores de procesos concertados. Lima, 6 p.

Centro Ideas. 2007. Manual para la conformación y gestión del Consejo de Coordinación Local en nuestro distrito. Lima, 73 p.

Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2002. La concertación como instrumento de creación de empleo a nivel local: El caso del servicio catalán de empleo Programa a Distancia de Formación, Información, Asistencia Técnica y Trabajo en Red en Desarrollo Local. Programa DelNet. Programa de Apoyo al Desarrollo Local.

Certo, Samuel. 1994. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and de Global Environment*. Allyn & Bacon. Boston. 274 p.

Chacón, Gerardo. 1994. La tierra como símbolo estructurante de la conciencia indígena. El ejemplo Puruhá. En: *Psicopedagogía del Desarrollo*. Vladimir Serrano. Compilador. Ediciones CEDECO. Quito.

Chambers, Robert. 2002. *Talleres participativos: Libro de 21 conjuntos de ideas y actividades*. 242 p.

Chávez Achong, Julio y Antonieta Manrique Castro. "Formación de facilitadores de concertación como aporte a la Nueva Ruralidad". Mesa Temática "La enseñanza del Desarrollo Rural" Enfoques y perspectivas de la enseñanza del desarrollo Rural. Maestría en Desarrollo Rural. Centro Ideas/PROFALC.

Chávez, Julia. 2003. *Participación social: retos y perspectivas*. Escuela Nacional del Trabajo Social. UNAM. Serie uno: organización y participación social. México, 167 p.

Chávez, Julia. 2007. *Mecanismos de Promoción de la Red de Organizaciones Civiles y Populares y Organizaciones de Mujeres*. Escuela Nacional del Trabajo Social. Centro de Estudios de la Mujer.

Chávez, Julio. 2006. Tres compromisos para relanzar la transición democrática: Gobernabilidad Democrática, Descentralización y Participación Ciudadana. En: *Construyendo la Agenda*. Memoria de Seminario Internacional. RED PERU/CARE. Lima.

Chávez, Julio. 2008. *Entre la esperanza y el ensueño. Apuntes sobre gobernabilidad en el Perú al inicio del Siglo XXI*. Centro Ideas. Lima, 148 p.

Chávez, Julio. 2008. *La Democracia Participativa en conexión con los procesos de facilitación* IV Encuentro Nacional de Facilitadores de procesos concertados. Centro IDEAS / RED PERÚ de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local. Lima, 6 p.

Chávez, Julio. 2009. *Democracia, Gobernabilidad Democrática*. Curso de Formación Política para Candidatos y Candidatas a Gobiernos Subnacionales. Centro Ideas. Pp: 2-3 (Publicación disponible en Centro Ideas).

Chávez, Julio. 2010. *El trabajo en Red*. Curso Transferencia + 120. Centro Ideas/Red Perú. Lima, 3 p.

Chiavenato, I. 2002. *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Mc Graw Hill. Bogotá. 475 p.

Chirinos Segura, Luis. 2000. *La Estructura de Oportunidades de la Participación Ciudadana en los Gobiernos Locales*. Participación Ciudadana. Lima. Asociación Civil Transparencia. Lima, 40 p.

Chirinos, Segura, Luis. 2011. *Mobilización de bases: redes para la inclusión, la participación y el desarrollo integral de la comunidad*. Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, 66 diapositivas.

Choza, César. 2003. Sociología de la comunicación. Escuela de Periodismo Jaime Bausate y Mesa. Fondo Editorial. Lima.

Chueca, Luis. 2001. Diversidad cultural. CEAPAZ. Lima, 56 p.

CIID, 2001. Mapeo de alcances. <http://www.mapeodealcances.net/sitio/>

Clarke, Sophie. 2005. La facilitación eficaz. Disponible en: <http://tilz.tearfund.org/Espanol/Paso+a+Paso+51-60/Paso+a+Paso+60/La+facilitaci%C3%B3n+eficaz.htm>. Acceso el 9 de noviembre del 2010.

Clarke, Sophie; Blackman, Rachel e Isabel Carter. 2004. MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA FACILITADORES. Tearfund. Inglaterra. 84 p.

Claxton, Guy. 1999. Cerebro de liebre, mente de tortuga. Ediciones Urano.

Cluger, Alexandra. 2011. Aportes a la facilitación de procesos sociales. Comunicación personal. Lima, noviembre.

Comisión Episcopal de Acción social. CEAS. 2001. "Diálogo entre Culturas, Condición para la Paz". Lima. 19 p.

Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) de los Estados Unidos de América. <http://www.eeoc.gov/languages/spanish/sera.html>. Acceso el 12 de mayo del 2008.

CONAF, 2009. Resolución N° 152/2009: Aprueba Orientaciones Generales sobre Participación Ciudadana de la Corporación Nacional Forestal. Disponible en: http://otros.conaf.cl/?unidad=11&seccion_id=SitioPart_NormaGeneral. Acceso el 29 de octubre del 2010.

Connor, Desmond. 1999. Participación Ciudadana en la Actividad Forestal. Disponible en: <http://www.islandnet.com/~connor/espanol/forestal.html>. Acceso el 29 de octubre del 2010.

Contreras, Silvia y Carmen María De León. 2006. Dinámica de grupos y equipos de trabajo: comportamiento organizacional. Diapositivas. Disponible en: canalegal.com/.../dinamica_de_grupos_y_equipos_de_trabajo.ppt. Acceso el 11 de mayo del 2008.

Cornejo, Miguel Ángel. 2006 ¿Cómo desarrollar Líderes y Culturas de Clase Mundial? Miguel Angel Cornejo Editores, S.A. de C.V. Lima.

Cornu, Laurence. 2007. La confianza en las relaciones pedagógicas. Disponible en: <http://www.educomunicacion.com/2007/08/la-confianza-en-las-relaciones.html>. Acceso el 8 de diciembre del 2011.

CoSphere. Consulting Group. 2006. Gestión estratégica de Recursos Humanos AMERIAF 4ª Reunión nacional de verano. Manzanillo, Colima, 15 de junio.

Coutin, Adrián (s.f.). Conceptos relacionados con la administración en las organizaciones y su relación con la gerencia de información. Diapositivas. Disponible en: www.acoutin.com/ppt/modulo1.2.ppt. Acceso el 24 de octubre del 2008.

Covey, S. 2003. En: Business Think. Principios para tomar decisiones acertadas en los negocios: Ahora y en cualquier situación. Marcum, D.; Smith, S. Y M. Khalsa. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

- Covey, Stephen. 1997. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós Ibérica. 373 p.
- Covey, Stephen. 2005. El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza. Paidós Empresa. Bogotá, 470 p.
- COWAM España. S.F. La participación. Disponible en: <http://www.cowam.org/es/modules.php?op=modload&name=News&file=index&catid=&topic=3&newlang=eng> Acceso el 7 de diciembre del 2011.
- Cristiani, Álvaro; Boidi, María Fernanda; Pastor, Gabriel; Salas, Fernando y Arboleya, Lucila. 2010. Acuerdos Sociales en el Uruguay. Claves para lograr mejores acuerdos. IEEM, Universidad de Montevideo. Montevideo, 114 p.
- Dalton, Marie; Hoyle, Down y Marie Watts. 2007. Relaciones humanas. 3ª. Ed. Thomson, México. 605 p.
- Davenport, Thomas. 2006. Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Líderes del Management. Recursos Humanos. Deusto. Bogotá.
- De Bono, Edward. 1998. El pensamiento lateral. Manual de creatividad. Paidós Ibérica. Barcelona.
- Debray, Regis. 1994. Vida y muerte de la imagen. Historia de la mirada en Occidente. Paidós, Barcelona, 1994: 227.
- DED. 2007. Estrategias para el desarrollo participativo en Ecuador: desafíos en la práctica. Quito, 38 p.
- Defensoría del Pueblo. 2012. Violencia en los conflictos sociales. Serie Informes Defensoriales – Informe 156. Lima, 135 p.
- Derecho Ambiente y Recursos Naturales y Global Witness. 2010. El Informe Anual 2009 sobre la Transparencia en el Sector Forestal Peruano. Mejorando la Gobernanza a través de la transparencia.
- DFID/OXFAM GB/REMURPE/CICDA. 2003. Democracia participativa en Los Andes. La experiencia de cuatro municipalidades rurales en el Perú. Lima.
- Díaz Palacios, Julio. 2003. Desarrollo Sostenible Local y Presupuesto Participativo. En: Presupuesto Participativo y Agenda 21. Construyendo Ciudades para la Vida. Fondo Editorial del Congreso del Perú.
- Doñate, I. 1999. El ser humano: Naturaleza y Cultura. En: Curso de Filosofía. Cultura, Conocimiento. Acción. Sociedad. Biblioteca Nueva. Madrid.
- Dooley, Robert. Análisis del discurso: una visión panorámica. SIL Internacional.
- Durán, F. 1978. Cambio de mentalidad-requisito del desarrollo integral de América Latina. DESAL. Barcelona.
- Echeverría, R. 1994. Ontología del Lenguaje. Dolmen Ediciones. Enciclopedia Escolar Planeta 2002. Pensamiento. Nº 3 (145). Editorial Planeta Colombiana S.A. Colombia.
- Eisenhardt, K.; Kahwajy, J. Y L. Bourgeois III. 1997. Cómo pueden mantener un buen debate los equipos de dirección. En: Harvard Business Review. Comunicación Eficaz. Deusto. Bogotá.

EPISE 2007. Gestión del cambio. Todo lo que necesita saber para gestionar el cambio en su organización. Barcelona, 12 p.

FAO-ECE-ILO. 2000. Public Participation in Forestry in Europe and North America Committee on Forest Technology, Management and Training. Report of the Team of Specialists on Participation in Forestry. Forestry ILO Working Paper N° 163. Ginebra: International Labour Organization.

Fasce, Eduardo. (S.f.) Psicología social. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/isis/isis.shtml>. Acceso el 6 de julio del 2008.

Federación Internacional de Trabajadores Sociales (FITS). Asociación Internacional de Escuelas de Trabajo Social (AIETS). La Ética en el Trabajo Social, Declaración de Principios.

Fericgla, Josep Ma (2010), "Cultura y emociones. Manifiesto por una Antropología de las emociones". Disponible en www.etnopsico.org Acceso el 21/07/2010.

Fisher, Álvaro. 2000. Evolución... El Nuevo Paradigma. Editorial Universitaria. Santiago de Chile. 171 p.

Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce. 1991. Sí de acuerdo! Como Negociar Sin Ceder. Editorial Colombia Nueva Ltda. Colombia, 123 p.

Fuks, Saúl. 2009. FSPC: La facilitación sistémica de procesos colectivos. "Artesanía de contextos" focalizada en la promoción de la creatividad y de los procesos participativos en grupos, comunidades y redes. En: Revista IRICE, 2009. 63-76: 20 pp.

Fundación Cambio Democrático, 2008. <http://www.cambiodemocratico.org/>

Fundación Futuro Latinoamericano. 2009. III Foro Regional sobre Transformación de Conflictos Socioambientales. "Hacia una agenda de Fortalecimiento de Capacidades. Pippa Heylings, Volker Frank, Cristina Pinto. Edición: Cristina Pinto. Quito, 104 p.

Fundación Futuro Latinoamericano. 2010. Diálogo y Negociación Colaborativa para la transformación de conflictos socioambientales. Manual de capacitación. Quito, 88 p.

Fundación Signo. 2006. Moderación y Dinámica de Grupo. Soluziona. Diapositivas. Disponible en: www.fundacionsigno.com/UserFiles/descargas/moderar.ppt. Acceso el 20 de noviembre del 2008.

Gaarder, Jostein. 1997. El mundo de Sofía. 2ª Ed. Ediciones Siruela. Madrid, 638 p.

Gadamer, Hans-Georg. 1992. Verdad y Método, tomo II. Salamanca: Ediciones Sígueme.

Galeano, Eduardo. 1998. Patas arriba, el Mundo al Revés. Ed. Catálogos. Buenos Aires.

Galiana y Sáiz, 2003 educación y capacitación social.

Gamarra, Alba y Martha Cruz. 2001. Guía de orientación: Funcionamiento de mesas de concertación. MITINCI/GTZ. Lima, 128 p.

Gamio, Gonzalo. 2012. Diálogo. Consideraciones conceptuales. En: Intercambio. Jesuitas del Perú. Lima, 21: 9-11.

Garau, Jaume. 2005. Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales/Institut de Treball Social y Serveis Socials.

- Gatti, Carlos. 1999. Algunas reflexiones sobre el lenguaje. in C. Gatti y J. Wiese, *El lenguaje. Dos aproximaciones*: 11-26; Lima: Universidad del Pacífico.
- Gilbert, Michael. 2003. *Cómo convencer. Guía práctica para triunfar en una discusión*. Programa de Desarrollo Personal y Profesional. El Comercio Ediciones. Deusto. Lima, 196 p.
- Gladwell, Malcom. 2006. *Inteligencia intuitiva ¿Por qué sabemos la verdad den dos segundos?* Taurus. Buenos Aires, 293 p.
- Globethics.net, 2009. Principios de Globethics.net Compartiendo Valores entre Culturas y Religiones. Nairobi. 7 p. Disponible en: http://www.globethics.net/c/document_library/get_file?p_l_id=14538&folderId=1083689&name=DLFE-2822.pdf Acceso el 7 de diciembre del 2011.
- Gogin, G. 2007. *La comunicación y la gestión de recursos humanos. Los pilares de la empresa moderna*. Lima.
- Goleman, Daniel. 2004. *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós. Barcelona, 499 p.
- Goleman, Daniel. 2006. *Inteligencia social. La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Editorial Cairos, Barcelona.
- Gómez, C. 2006. *La participación como fundamento de la gestión comunitaria de servicios públicos*. CINARA/ Universidad del Valle. Colombia.
- Gonzáles, Álvaro. 2002. ¿Es posible el cambio organizacional sin cambio de mentalidad? En: *Revista de Psicología Liberabit*. Universidad de San Martín de Porres. Lima. 8(8): 27-40.
- Gonzales, Ernesto. 2001. *Pensamiento proactivo. Clic sapiens. Herramientas para pensar*. Friederich Ebert Stiftung. Lima. 427 p.
- Gonzáles, Ernesto. 2001. *Pensamiento proactivo. Clic sapiens. Herramientas para pensar*. Friederich Ebert Stiftung. Lima. 427 p.
- Gonzalo, Luis. 2007. *Entre libertad y determinismo: genes, cerebro y ambiente en la conducta humana*. Ediciones Cristiandad. 23 1p.
- Grice, P. 1975. *Logic and conversation*. En P. Cole & J. L. Morgan (Eds.), *Studies in syntax, III: Speech acts*, New York: Academic Press.
- Grompone, R. 2004. *Posibilidades y límites de experiencias de promoción de la participación ciudadana en el Perú*. Colección Descentralización. IEP. Lima.
- Grompone. R. 2005. *Discutiendo la participación ciudadana en el presupuesto participativo regional*. En: *Cuadernos Descentralistas 15*. Grupo Propuesta Ciudadana.
- Grupo de Diálogo sobre Minería y Desarrollo Sustentable, 2006. *Por una minería con responsabilidad social y ambiental. Un acuerdo fruto del diálogo*. Diapositivas.
- Guerrero. Fernando. 2005. *La teoría del caos. Una aproximación*. Disponible en: <http://estrategia.info/modules/sections/index.php?op=viewarticle&artid=16>. Acceso el 15 de agosto del 2008.
- Habermas, Jürgen (1987). *Teoría de la acción comunicativa* [1981]. Taurus, Madrid.

Hammer, Michael. 2006. La agenda. Nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas. Líderes del Management: Dirección. Deusto. Bogotá.

Hay, Louise. 1999. El poder está dentro de ti. Urano. Buenos Aires, 271 p.

Heise, M., Tubino, F. Y Ardito, W. 1994. Interculturalidad, un desafío, CAAP, Lima, 2da. edición, pp. 7-22.

Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999. Comportamiento organizacional. Octava edición. International Thomson Editores, México.

Herrera, Luis. 2000. La historia interminable del nuevo milenio. En: Diálogo intercultural. Memorias del Primer Congreso Latinoamericano de Antropología Aplicada. Quito, 376 p.

Herz, Carlos y Julio Díaz. 2007. Apuntes sobre Apurímac (un ejemplo de las ganas de hacer bien las cosas). En: Reflexiones sobre el Perú, particularmente desde el sur. RED PERU/CARE. Lima.

Herz, Carlos. 2008. Descentralización: ¿Desafío pendiente en la región andina? En: InWEnt, 2008. Procesos de descentralización en la región andina. Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia. Lima, 145 p.

Hevia, Julio. 2007. En El Comercio. 15 de abril del 2007.

Hevia, Luis. S.f. Comportamiento organizacional. Diapositivas. Disponible en: www.inf.utfsm.cl/~lhevia/.../Comportamiento/1-05_Bases_Conceptuales.ppt. Acceso el 17 de setiembre del 2008.

Hogan, Christine. 2002. Understanding facilitation: Theory and principles. Kogan Page Publishers, London. 248 p.

Hordijk, Michaela. 2003. Presupuesto Participativo. La importancia de una perspectiva internacional. En: Presupuesto Participativo y Agenda 21. Construyendo Ciudades para la Vida. Fondo Editorial del Congreso del Perú.

Huamaní, Giselle; Macassi, Sandro; Alegría, Julio y Rojas, Telmo. 2012. Hacia una mejor gestión de los conflictos socioambientales en el Perú. CIES. Lima, 99 p.

Huerta y Rodríguez. (2006).

INFODIALOGO 2007. El Reto de Evaluar Procesos de Diálogo Boletín Electrónico N° 5. Marzo.

Iniciativa Mexicana de Aprendizaje para la Conservación (IMAC). <http://www.imacmexico.org/>

Instituto Costarricense de Electricidad. ICE. Técnicas de comunicación Oral. Colección: "Desarrollo personal y laboral" Edición N° 2.

Inteligencia Emocional. 2012. Inteligencia Emocional. Disponible en: <http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/instructorado.htm>. Acceso el 18 de febrero del 2012.

InWEnt 2007. Herramientas para el Desarrollo Organizacional. Conceptos y Metodologías. Módulo 4. PACT PERU. Elaborado por Fernando Elías, Juan Giles, José Rodríguez y Marlene Salas. Lima, 103 p.

Irigoyen, Marina. 2009. Beneficios y costos de la participación en la democracia participativa. En: Red Perú. 2009. Democracia Participativa. Aportes para el debate. Editores. Julio Díaz

Palacios, Julio Chávez Achong, Anna María Lauro, Lucy Guerrero y Amalia Nicoll. Lima, 120 p.

Jahncke, Javier. 2009. Consulta y Participación Ciudadana: Propuestas para su Implementación. FEDEPAZ. Lima, 38 diapositivas.

Kaplún, Mario. 1998. Una pedagogía de la comunicación. Madrid, 230 p.

Karp, H.B. Guía para el líder del cambio. Gestalt en Organizaciones y Empresas. Editorial cuatro vientos. Santiago de Chile, 204 p.

Keith, Jorge. 1999. Las técnicas para la toma de decisiones en equipo: Guía práctica para obtener buenos resultados. Ediciones Granica, 107 p.

Kotter, J. & Heskett, J. 2002. Corporate culture and performance. New York. Free Press.

Kotter, John. 1995. Liderar el cambio. Por qué fracasan los intentos de transformación. En: Gestión del cambio. Harvard Business Review. Deusto: pp: 7-29.

La Rosa, Amaro. 2001. Psicología Social. Escuela de Periodismo Jaime Bausate Meza. Fondo Editorial. Lima, 124 p.

La Rosa, Amaro. 2002. Psicología de la Comunicación. Escuela de Periodismo Jaime Bausate y Meza. Fondo Editorial. Lima.

Lucas Verdú, Pablo. Principios de ciencia política. 2 ed. Revisada. Tecnos, Madrid. 139 p.

Manrique, Fernando. 2004. Antropología Filosófica. Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Sistema a distancia. Lima, 442 p.

Martín Algarra, Manuel, 2004. "Teoría da comunicación e meta-teoría da comunicación", en Xosé LÓPEZ (ed.), A comunicación en Galicia, Consello da Cultura Galega, Santiago de Compostela, pp. 179-208.

Mitchell, R; Agle, B. & Wood, D. 1997. Toward a theory of stakeholders identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22: 853-886.

Molina, José Luis. 2000. El análisis de redes sociales. Aplicaciones al estudio de la cultura en las organizaciones. Tesis de doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona.

Montero, Víctor (Coordinador). 2005. Psicología social. Aportes desde la realidad peruana. Lima, 516 p.

Nieves, Felipe. 2006. Comunicación organizacional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>. Acceso el 18 de febrero del 2011.

Oblitas, Eugenio. (s.f.). La comunicación. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Concepción. Disponible en: <http://www.slideshare.net/limpia/la-comunicacion-1153830>. Acceso el 23 de diciembre del 2008.

Ormachea, Iván. 2006. Diálogo y Concertación. Sistematización de una experiencia de descentralización y democracia participativa en la Región Pasco. ProDiálogo, Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI). Lima, 123 p.

Ormachea, Iván. 2012. Diálogo sobre Conga: lo que empieza mal acaba mal. Disponible en: www.prodialogo.org.pe. Acceso el 14 de enero.

Pérez, Artemio. 2011. Políticas de promoción económica en municipalidades rurales. Experiencias de las municipalidades de Condebamba, Matara, San Salvador, Pomacanchi, Santa María de Chicmo. APODER-HELVETAS SWISS INTERCOOPERATION. Lima, 157 p.

Pogge, Thomas. 2005. La pobreza en el mundo y los derechos humanos. Editorial Paidós

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (HIVOS) 2010. TEORÍA DE CAMBIO. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Guatemala, 62 p.

Propuesta ciudadana. 2011. Balance de los mecanismos de participación ciudadana. Lima, 12 p.

Pruitt, Bettye y Philip Thomas. 2008. Diálogo Democrático – Un Manual para Practicantes. Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Suecia, 261 p.

Pruitt, Bettye & Philip Thomas. 2007. Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners. International IDEA, CIDA, GS/OAS, UNDP. Sweden, 262 p.

Public Conversations Project, 2003. Conversaciones constructivas sobre tiempos de desafío: Una guía para el diálogo comunitario.

PUCP, 2012a. Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Lima, 10 p.

PUCP, 2012b. Psicología. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Lima, 10 p.

PUCP, 2012c. Antropología. Facultad de Ciencias Sociales. Lima, 10 p.

Rast, Lothar y Gloria Camacho. 2008. Buenas prácticas en participación. Experiencias de participación y control social de la sociedad civil en procesos de desarrollo en Ecuador. DED. Centro de Planificación y Estudios Sociales, Quito. 133 p.

Red Perú. 2005. Nuestros Acuerdos básicos. Lima.

Rifkin, Jeremy. 2010. La civilización empática. La carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis. 600 p.

Riso, Walter. 2004. Pensar bien, sentirse bien. Grupo Editorial Norma. Biblioteca Walter Riso. Bogotá, 202 p.

Rojas, Luis; Arapé, Elizabeth; Díaz, Bladimir; Rojas, Annabella y Rosanna Rojas 2006. Diálogo y conflictos. Instituto de investigaciones literarias y lingüísticas de la facultad de Humanidades y educación. Universidad del Zulia. Diapositivas.

Rossel, Lorena y Arce, Irene. 2011. Diálogo/ Chichasmi. Recomendaciones para el diálogo entre los pueblos amazónicos y el gobierno peruano. Lima, 2 p.

Ruiz, Nubia. 2002. Desarrollo de potencialidades y competencias. PROLIBROS. Bogotá, 150 p.

Sánchez-Parga, José. 2010. El oficio de antropólogo. Crítica de la razón (inter) cultural. Abya Yala Universidad Politécnica Salesiana. Quito, 446 p.

Sartori, Giovanni. 2003. ¿Qué es la democracia? Taurus. México. 483 p.

Schwanitz, Dietrich. 2002. La cultura. Todo lo que hay que saber. Taurus. Buenos Aires. 558 P.

Silberman, Alejandra. 2003. Toma de decisiones por consenso: ¿una herramienta para mejorar la participación efectiva? En: Segundo Seminario Internacional. Procesos y mecanismos de participación y construcción de capital social para un efectivo manejo de los recursos naturales. Valdivia, pp: 263-268.

Sobrevilla, David. 1994. Tradición y modernidad en las culturas peruana y sociedad. En: David Sobrevilla y Pedro Belaunde. ¿Qué modernidad deseamos? El conflicto entre nuestra tradición y lo nuevo. Epígrafe S.A. Lima.

Tanaka, Martín. 2001. Participación popular en políticas sociales. Cuándo puede ser democrática y eficiente y cuándo todo lo contrario CIES - IEP, Lima. 83 p.

Tapia, Graciela. 2008. Crear las condiciones del diálogo. La Nación. Lunes 9 de junio.

Thompson, I., Mackey, B., McNulty, S., Mosseler, A. (2009). Forest Resilience, Biodiversity, and Climate Change. A synthesis of the biodiversity/resilience/stability relationship in forest Ecosystems. Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica, Montreal. Technical Series no. 43, 67 páginas.

Torres, Víctor (Coordinador). 2002. La participación en Quito. Miradas plurales. Quito, 156 p.

Touraine, Alain. 1984. "Le retour de l'acteur, essai de sociologie", éd. Fayard, Paris, France.

Tumi, Jesús. Participación de la sociedad civil en la gestión concertada del desarrollo local (sistematización de experiencias de concertación en Puno). Diapositivas.

Tylor, Edward B. (1995) [1871]: "La ciencia de la cultura". En: Kahn, J. S. (comp.): El concepto de cultura. Anagrama. Barcelona.

Ugarte, D. y M. Villanueva. 2002. Saberes y sentires para educar en democracia. La escuela como experiencia democrática. TAREA. Lima.

Universidad Yacambú (2003). Gestión del cambio. Disponible en: <http://www.oocities.org/es/angelcontrerasna/gestion/investigacion.html>. Acceso el 27 de diciembre del 2011.

Valarezo, Galo Ramón. 1995. Metodologías participativas: el estado de la cuestión en América Latina. En: Bosques, árboles y comunidades rurales; 25:4-11.

Velásquez, Fabio y Esperanza Gonzáles. 2003. ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia? 1ª. Edición. Fundación Corona. Bogotá. pp.: 149-151.

Vía, Adrico. 2004. Promoción de la comunidad. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.

Vos Savant, Marylin. 1998. El poder del pensamiento lógico. Lecciones fáciles sobre el arte de razonar y los inconvenientes de la falta de pensamiento lógico en nuestras vidas. Madrid, 250 p.

Wikipedia. 2012. La confianza. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Confianza>. Acceso el 4 de marzo del 2012.

WWF, 2010. Planeta Vivo Informe 2010. Biodiversidad, biocapacidad y desarrollo. México, 120 p.

Zimmering, Raina. 1999. El mito político de la RDA. En: Comunicação&política, n.s., v.VII, n.1p.029-219.

Se terminó de imprimir en los talleres gráficos de
Tarea Asociación Gráfica Educativa
Pasaje María Auxiliadora 156-164 - Breña
Correo e.: tareagrafica@tareagrafica.com
Página web: www.tareagrafica.com
Teléf. 332-3229 Fax: 424-1582
Diciembre 2012 Lima - Perú

"Este trabajo es de especial interés para todas y todos quienes trabajan con grupos humanos y procesos sociales. Encontrarán en sus páginas motivación e inspiración para desarrollar enfoques, técnicas y herramientas que les ayuden a acompañar de manera efectiva procesos sociales orientados a lograr cambios positivos para nuestra sociedad, con implicancias relevantes para la integridad de los ecosistemas, el fortalecimiento de los valores culturales y el ejercicio pleno de los derechos. Con ello queremos contribuir como CARE Perú a fortalecer la cultura del diálogo y la profundización de la democracia en el marco de la paz".

Milo Stanojevich
CARE PERU

"La facilitación es un procedimiento que ayuda a la emergencia de la energía de cohesión; es un factor que favorece la conexión y el encuentro entre distintos para enfrentar la disolución y la disociación que amenaza la continuidad o la sostenibilidad de los sistemas. Este libro es el producto de una reflexión profunda, el resultado de una larga experiencia, que pone al servicio de la sociedad peruana una propuesta para la transformación social que requiere nuestro país".

Baltazar Caravedo Molinari
SASE



Si tienes consultas o sugerencias comuníquese a la línea gratuita:
0800-14417 o escribanos a: opinion@care.org.pe

