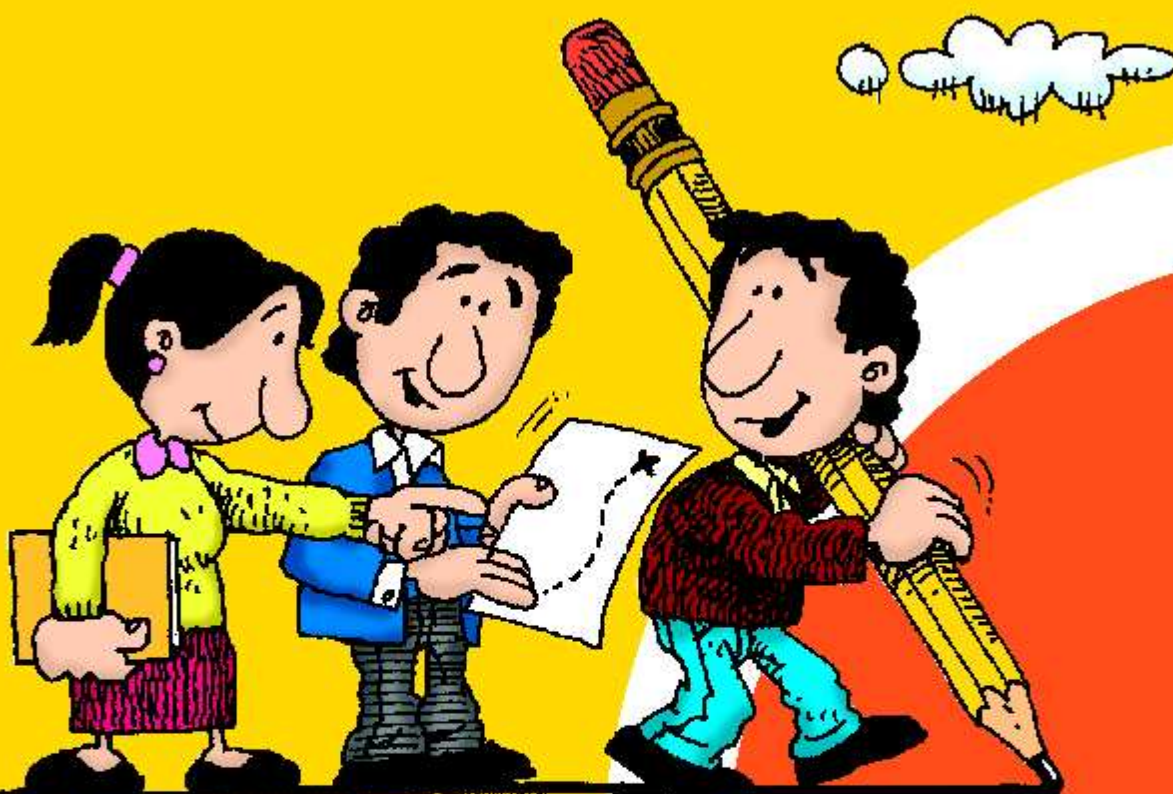


CARE Perú – Programa FORTALECE – Programa Derechos en Salud
Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local

LA FACILITACIÓN DE PROCESOS SOCIALES

Rodrigo Arce Rojas
Con aportes de:
Fernando Cerón Valencia

Lima, Abril 2007



**CARE Perú – Programa FORTALECE – Programa Derechos en Salud
Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local**

LA FACILITACIÓN DE PROCESOS SOCIALES

Rodrigo Arce Rojas
Con aportes de:
Fernando Cerón Valencia

Lima, Abril 2007

**care****Programa FORTALECE****Programa Derechos en Salud**

Av. General Santa Cruz 659 – 673. Lima 11

Telf.: (01) 431 7430

www.care.org.pe**RED-Perú**

Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local

Jr. Alberto Barton 539, Santa Catalina. Lima 13

Telf.: (01) 2661726 - 2661754

www.redperu.org.pe**La Facilitación de Procesos Sociales**

Rodrigo Arce Rojas

(Con aportes de Fernando Cerón)

Esta publicación ha sido posible gracias al aporte del Programa Fortalece y del Programa Derechos en Salud de CARE, así como de Red Perú.

Coordinación de edición: Anna Maria Lauro

Ilustraciones: José Omar Cevallos Velarde

Diseño y diagramación: Julio Arenas

Año: Abril, 2007

Tiraje: 1000 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2007-04405

Impresión: Comunicarte s.r.l.

ÍNDICE

Presentación	5
Prólogo	7
Palabras iniciales	9
Introducción	11
Capítulo I: La Facilitación y los Facilitadores	15
1. Un poco de historia	16
2. Estructura y propósito del libro	17
3. Aclarando conceptos	24
4. Las funciones del facilitador	32
5. Perfil del facilitador	42
6. La intervención	56
7. La facilitación y la lógica de la mercadotecnia	64
8. El sentido superior de la facilitación	65
9. Disciplinas auxiliares de la facilitación	71
10. Campos de convergencia de la facilitación	73
Capítulo II: Conociendo a las Personas	77
1. Conociéndonos mejor	78
2. Conociendo mejor a las personas	94
3. Algunas de nuestras características culturales	121
Capítulo III: Conociendo Mejor a los Grupos Humanos	125
1. Cultura y capital social	126
2. Los niveles de la organización	127

Capítulo IV: La Gestión de la Facilitación	145
1. Consideraciones generales	146
2. La gestión de las ideas	152
3. La gestión de la información	186
4. La gestión de los procesos de interaprendizaje	187
Capítulo V: La Facilitación de Procesos Sociales	199
1. Gestión de procesos sociales democráticos	200
2. La gestión de la diversidad	203
3. La participación social	206
4. Cómo manejar conflictos	209
5. Saber negociar	212
6. Construir consensos	216
7. Gestión de la concertación	221
8. El desarrollo con enfoque de derechos humanos	231
Capítulo VI: La Ética del Facilitador	233
Capítulo VII: Sugerencias para la Facilitación de Procesos Sociales	243
1. Rol de los facilitadores en una época de cambio e incertidumbre	244
2. Los retos de la facilitación de procesos sociales	251
Bibliografía	261
Anexos	269
• Herramientas	271
- Metodología para el Diagnóstico Institucional Rápido	271
- Nuestros valores, capacidades y fortalezas	277
- Ciudadanía y derechos humanos en medios rurales	281
• Casos para reflexionar	284
- Condiciones para maximizar un proceso participativo	284
- Los conflictos no sólo son por los recursos naturales	286
• Propuestas metodológicas	288
- Diez minutos: Diga lo que tenga que decir	288
- Recorrido de campo con un funcionario de una institución de soporte técnico o financiero	290
- Participación en mesa de negociaciones con instituciones de soporte técnico o financiero	291
- Propuesta Metodológica de Administración de Tensiones	293

PRESENTACIÓN

El Programa CARE Fortalece viene privilegiando la formación de facilitadores para afianzar los procesos de descentralización y la formación de núcleos de personas independientes, democráticas y participativas comprometidas en promover iniciativas de desarrollo local con enfoque de Buen Gobierno.

Como parte de esa preocupación institucional, publicamos el año 2004 el libro *Guía del Facilitador* en la que su autor, Rodrigo Arce, daba cuenta de los pasos y metodologías que debería tomar en cuenta un facilitador/a. Sabemos que esta Guía viene siendo utilizada intensivamente por facilitadores y facilitadoras de Huancavelica, Puno y Apurímac en diversos procesos sociales, habiéndose agotado la primera edición.

En esta ocasión, queremos compartir un segundo aporte de Rodrigo Arce en el que el autor avanza en realizar un estudio de la facilitación, compartiendo marcos teóricos, conceptuales y lecciones de la experiencia. A partir de ello, sostiene que facilitar procesos sociales no es un simple trabajo de moderar o acompañar talleres u otros eventos, sino se trata de incorporarse como parte activa, y con roles claros, en las iniciativas de construcción de una democracia participativa y los consiguientes procesos de desarrollo. Consecuentemente, esta visión de la facilitación de procesos sociales democráticos es relativamente nueva y coincidente con los esfuerzos de intervenir organizadamente en la democratización del país, luego de los nefastos años de régimen autoritario de 1990 al año 2000.

El autor postula la necesidad de asumir la facilitación como un campo de especialización en el Perú del presente siglo. Asimismo, analiza el tema desde sus inicios, a través de una historia de la facilitación, recordando las Escuelas Superiores de Educación Profesional en los años 70, así como el activo trabajo sobre planificación participativa desde el Programa Bosques, Árboles y Comunidades Rurales (FTPP-FAO). Esto no quiere decir que no haya habido procesos de facilitación en gremios, sindicatos, partidos políticos o algunos proyectos autodefinidos como participativos, pero no es sino en esta última década que la facilitación empieza a ganar ciudadanía. A la vez, enlaza la obra con otras disciplinas: el campo de la Psicología Social, la Psicología Comunitaria y el Trabajo Social enfocado en las comunidades.

En esta publicación vamos a encontrar la revisión, unas veces exhaustiva, otras a través de lecturas, de la experiencia personal del autor dando fe y testimonio respec-

to a que una de las fuentes primarias de la facilitación es la propia vida, nuestras historias, nuestras reflexiones, nuestras prácticas, nuestras dudas y nuestros sueños.

Mientras la *Guía del Facilitador* puso énfasis en los principios básicos de la facilitación de eventos y exploraba algunos elementos de la facilitación de procesos sociales, esta publicación está dirigida a reflexionar sobre el tema y a presentar el menú básico de competencias que deben poseer los facilitadores y las facilitadoras para contribuir de mejor manera a la diversidad de procesos sociales con los cuales se comprometen.

Carlos Herz
Coordinador Nacional
Programa Fortalece
CARE-Perú

PRÓLOGO

Hay palabras que surgen como referencia y cristalizan tendencias importantes en el quehacer del desarrollo, en programas de las instituciones públicas y privadas, en proyectos de la cooperación internacional. La facilitación es una de estas palabras hito.

Encuentros, seminarios, talleres, congresos y asambleas solían contar con «directores» de debate. Como el término indica, sus funciones eran encauzar las discusiones, cuando no dar señas precisas del camino a seguir o imponer una meta pre definida. La noción de «moderación», aún vigente, representa una versión suavizada de la dirección de debate, canalizando las argumentaciones, evitando el exceso entre panelistas, conferencistas y otros ponentes. La idea de facilitación en eventos de diferente índole sigue la misma filiación que dirección y moderación, con un toque más proactivo, más de puesta en perspectiva.

Más allá de la evolución dirección/moderación/facilitación, en resumidas cuentas una variación algo metodológica, la importancia de la facilitación reside en su relación a *procesos*. Hace tiempo que se utiliza el concepto en la *reingeniería* de empresas, instituciones y otros organismos. Como bien se puntualiza en este libro, los métodos y enfoques de gestión y la parafernalia de la mercadotecnia tienen un espacio real en la materia, particularmente para desarrollar la creatividad de los miembros de la entidad.

Sin lugar a dudas, es cuando se habla de *procesos sociales* que el hito señalado recobra mayor fuerza. Abordando el espacio público, la multiplicidad y diversidad de actores, de interés, de legitimidad, de recursos plantea retos mayores. En proyectos y programas de desarrollo, traza un cambio de actitud y de posicionamiento. Por un lado, en la disposición de las personas, cuando el promotor, en general titular de una propuesta a impulsar, a transmitir, se vuelve *facilitador*, asumiendo una actitud más reflexiva, menos protagonista, al acompañar los esfuerzos genuinos de la población, de los grupos con quienes trabaja. Por otro lado, de los proyectos, programas e instituciones, cuando proclaman la necesidad de apoyar las iniciativas locales/territoriales, la creatividad de las personas, antes que desarrollar agendas propias, transferir recetas o conocimientos mal asumidos. Esta nueva postura personal o institucional, casi una revolución cultural, luego de años de asistencialismo o paternalismo, de visión tecnocrática del desarrollo, avanza, no sin contradicciones, incongruencias,

marchas y contramarchas. Dejar el protagonismo, el papel de benefactor, no resulta fácil, sea para un promotor, sea para una entidad estatal o privada.

Cuando se habla de facilitación de procesos sociales, obviamente que la buena voluntad o disposición de actores de *proyecto* es necesaria, pero no suficiente. Debe existir un entorno favorable, no solo inmediato, en el grupo, en el municipio o en la localidad. Debe existir un contexto adecuado, que lleve al diálogo, a la concertación. En tal sentido, la desaparición del enfrentamiento de bloques, la ausencia de alternativa global a la ideología liberal invita más bien a la búsqueda de soluciones negociadas. La paz la justicia, la equidad o por lo menos la percepción que tiene la gente respecto a su situación en la sociedad, son elementos claves. Los numerosos desbordes, la democracia de la calle, las contiendas y disputas, a menudo violentas, en municipalidades, en zonas mineras, en la vida social en general, el peso de los años de dictaduras, muestran que la sociedad peruana aún no logra aún encontrar los caminos institucionales del diálogo. La facilitación se vuelve entonces, resolución de conflictos.

Por cierto, nuevos enfoques del desarrollo, plantean superar el asistencialismo y apoyar más bien a las energías y capacidades de las personas para ser los artífices de su propio desarrollo. El enfoque de derechos busca que la motivación canalice energías y movilice capacidades propias en vez de una actitud simplemente receptiva que privilegió el apoyo externo. Bien concebido, combinado con los esfuerzos participativos y de inter-aprendizaje, reconociendo realmente la exclusión y el conflicto, particularmente el cultural, el planteamiento abre nuevas perspectivas. Los tradicionales «beneficiarios» de proyectos y programas empiezan a reivindicar otro papel. Sin embargo, habrá que superar el efecto de las modas sucesivas de la cooperación internacional. Ciertos discursos persistentes sobre la pobreza nos devuelvan a menudo a los viejos reflejos asistencialistas.

Es en este contexto, que Rodrigo Arce propone un texto metódico, para una reflexión abierta a especialistas del tema o no. Marcos teóricos, conceptos, lecciones aprendidas, referencias prácticas comprobadas articulan los capítulos. El encanto del libro reside en la posibilidad de divagar, de escapar por caminos más escondidos, es decir de tener una lectura no tan lineal. En otros términos, permite, construir una idea propia de facilitación

El libro postula claras apuestas y convicciones. La apuesta por lo democrático traza un camino hacia el ejercicio pleno de la ciudadanía, rescatando la integralidad y la diversidad de la dimensión humana. La construcción del sujeto constituye aquí un aspecto central del planteamiento de los autores. La ética es condición de este primer desafío, ética de los facilitadores, ética como actitud permanente en todos los pasos de los procesos impulsados. Referencias filosóficas, a menudo orientales, respaldan la reflexión a lo largo de los capítulos.

Gandhi decía, bien antes que exista el concepto de desarrollo, «todo lo que hacen por nosotros sin contar con nosotros lo hacen contra nosotros». Medio siglo después, Amartia Sen, otra figura célebre de la India, refuerza esta afirmación, enfatizando en el despliegue de las capacidades para el ejercicio pleno de los derechos como el aspecto central del llamado desarrollo. Agradecemos al autor porque el libro permite reforzar estas convicciones.

Markus Zeisser
Director General
Centro de Estudios Regionales
Andinos Bartolomé de Las Casas

PALABRAS INICIALES



El facilitador¹ es mejor cuando la gente apenas sabe de él. No tan bueno, cuando la gente lo obedece y aclama. Peor cuando es despreciado. Pero de un buen facilitador que habla poco cuando su tarea está cumplida y su trabajo realizado, la gente dirá: «Esto lo hicimos nosotros mismos».

Adaptado de Lao Tse

La facilitación es cosa seria. No lo decimos para darle a esta publicación un aire ceremonioso, ni para revestirlo con traje de graduación. Sólo que ahora nos damos cuenta que la facilitación de procesos sociales es un trabajo mayor; un reto que está en construcción y apenas tentamos los primeros esbozos de lo que avizoramos tendrá un indudable futuro como campo de especialización en el Perú del presente siglo. Esta *especialización*, sin embargo, apela a una formación pluridisciplinaria y es un proceso que nunca se puede dar por acabado. Lo mismo ocurre con el libro que ponemos en sus manos: tampoco está acabado y, por su propia naturaleza, es un reto de construcción colectiva de largo aliento. No es más que una pascana en el camino.

Nuestra primera entrada a la facilitación, como para muchos, fue la facilitación de eventos. En esa época no teníamos mayor respaldo académico en el tema, más allá del sentido común para lograr que el diálogo fluya en un ambiente agradable y de manera constructiva. Pronto nos dimos cuenta que era necesario tener una mayor base conceptual y metodológica, por lo que empezamos a rastrear algo de bibliografía que nos ayude a realizar mejor nuestra tarea. Algo había, pero muy disperso. No obstante, lo poco que recopilamos en su momento fue muy importante para avanzar en la definición de un enfoque y una metodología consistente. Al tener mayor facilidad de empatía con grupos de base y grupos de procedencia urbano-marginal y rural

1 Lao Tsé usa el término líder, pero el espíritu es el de la facilitación.

se favoreció una «buena química» que fue propicia para ganar valiosas lecciones de cómo hacer y cómo no hacer la facilitación de eventos.

Pero la misma dinámica de los eventos, que no estaban desvinculados del mundo, nos hizo comprender la necesidad de pensar más en procesos sociales, y de ahí a concebir la facilitación de procesos sociales no hay más que un paso. Sin embargo, debemos reconocer que la facilitación de procesos sociales de desarrollo local recién está en sus estadios iniciales. Lo que ha habido con más frecuencia han sido procesos de intervención institucional en proyectos de desarrollo con cercanías y distancias de lo que se entiende como facilitación de procesos de desarrollo social. Pero también desde la Academia reconocemos los aportes de la Gestión, el Trabajo social, la Psicología Social, la Psicología Comunitaria, la Psicología Organizacional, la Educación Popular, las Metodologías Participativas y las Ciencias Sociales en general.

De otro lado, vemos que la facilitación de procesos es algo que está más desarrollado en el campo empresarial, donde las premuras de eficiencia y de hacer un uso óptimo de los recursos económicos los ha obligado a adoptar metodologías de trabajo que permitan resolver problemas, desanudar factores críticos, construir visiones, desplegar la creatividad y motivar para la acción. De ahí que tenemos mucho que aprender de las experiencias de la gestión empresarial, con las lógicas adaptaciones del caso, y también habrá que investigar más sobre los estudios futuristas, como disciplina, pues nos permitirán prefigurar los escenarios futuros para los cuales la facilitación deberá contribuir con incorporar entre sus practicantes una visión prospectiva que permita manejar mejor el presente.

Si bien nuestra principal orientación al escribir el libro ha sido contribuir al fortalecimiento de la democracia participativa y al proceso de descentralización, no podemos restringirnos únicamente a determinados temas vinculados al quehacer democrático de nuestras instituciones y redes sociales. Primero, porque sería limitar lo democrático a determinadas esferas y segundo, porque precisamente queremos hacer de la democracia y la ciudadanía conceptos plenos, tangibles y ubicuos en todas las facetas de la expresión humana. Aunque esta pretensión podría resultar poco humilde, en realidad queremos tratar de encontrar los aspectos clave de la naturaleza de las personas y de los grupos humanos que sean comunes para la facilitación de procesos políticos, económicos, culturales, espirituales o incluso deportivos, que no tiene que ser considerado como una dimensión menor. Esto es, rescatar la integralidad de la dimensión humana.

Nuestro agradecimiento sólo puede empezar por los cientos de personas, hombres y mujeres con quienes hemos tenido la oportunidad de interactuar en innumerables espacios de intercambio formal e informal a lo largo y ancho del país, y de quiénes aprendimos en la práctica los principios de la facilitación.

Rodrigo desea dedicar esta contribución a Rodrich y Randy, sus pequeños hijos, mejores amigos y mayor fuente de inspiración y aspiración. Ambos deseamos agradecer a Carlos Herz, Julio Díaz Palacios, Lourdes Blanco, y Walter Varillas, hacia quienes guardamos infinita gratitud por su confianza, su sabiduría y su compromiso con la democracia participativa en el país. No podemos dejar de agradecer a Walter Herz por su profesionalismo en el trabajo de edición del libro en quien reconocemos, más que un amigo, a un comprometido militante de la participación social en el país.

El autor
Abril, 2007

INTRODUCCIÓN

Desde el momento en que la facilitación estaba más asociada a metodologías participativas de planificación o, en su versión más simple, a la moderación de eventos, ha pasado ya algún tiempo. Ahora vemos que el concepto de facilitación ha ganado ciudadanía. Pero así como ahora la facilitación se ha legitimado en la sociedad peruana por la necesidad de consolidar el proceso de descentralización, las exigencias asociadas al proceso de madurez de la facilitación son también mayores.

No sólo es el hecho de que estamos signados por la sociedad de la información y el conocimiento, sino que el cambio de paradigmas, la mayor complejidad social y la incertidumbre son aspectos con los que tenemos que convivir. También es cierto que asistimos a un proceso de pérdida creciente de fe en la democracia y en los partidos políticos, que necesitan ser reivindicados de cara a la justicia, la equidad y el desarrollo humano sostenible.

Pese a todos estos elementos que causan angustia y desesperanza, también es posible ver fuerzas sociales con una apuesta indismutable por consolidar la descentralización y la democratización del país. Diversas iniciativas de acción social y de construcción y fortalecimiento de capital social nos indican cuán vigentes y urgentes son las propuestas de fortalecimiento de una cultura democrática en el país. Es en este marco que ubicamos el rol de la facilitación.

Según Julio Chávez (2003), la facilitación es una función social orientada a la creación y sostenibilidad de los arreglos sociales. Por tanto, en una sociedad de baja cohesión social como la nuestra, demanda continuar con esfuerzos reflexivos y de acción para lograr que la facilitación contribuya decididamente al desarrollo local y nacional. El facilitador es un «instrumento» de este proceso y son los actores sociales los verdaderos artífices del cambio.

Para que esto suceda, hay que elevar el nivel de los facilitadores, tomando prestado los sustanciales avances de la Gestión (en inglés, *Management*), de la Sociología, la Antropología, la Psicología, la Psicología Positiva, la Psicología Transpersonal, la Psicología Comunitaria, la Psicología Social, la Gestión del Talento Humano, el Desarrollo Organizacional y el Comportamiento Organizacional, entre tantas disciplinas

que tratan del hombre y sus complejas relaciones en sociedad. Pero además se necesita desarrollar un marco filosófico, teórico y metodológico propio.

En este contexto, el facilitador es un especialista en desplegar las facultades, las capacidades y las potencialidades de las personas y de los grupos humanos. Ése es el propósito que nos hemos trazado al escribir esta publicación como un esfuerzo inicial, que deberá ser ampliamente superado por la reflexión y la práctica de los facilitadores y las facilitadoras de gestión de procesos de desarrollo local.

Aunque la facilitación de los procesos sociales tiene que tomar muchos conceptos, teorías, esquemas y experiencias de otras disciplinas, es claro que partimos de una explícita apuesta por una propuesta democratizadora que logre la inclusión en todos los campos y reduzca las vergonzosas brechas de poder que aún exhibe nuestro país. En tal sentido los aportes tienen que ser adaptados a la luz de nuestros marcos socioculturales; de ahí que la gestión de la diversidad sea una constante a lo largo de este libro y los conceptos aquí vertidos no pueden ser tomados al pie de la letra, pues apenas constituyen pautas que eventualmente podrían guiar la acción o la toma de decisiones.

Debemos ser capaces de sacudirnos o desprendernos de la trampa del «experto», para elaborar creativamente nuevos abordajes, entradas o miradas. Se requiere una posición crítica para recrear, adoptar o rechazar las propuestas en juego; pero sobre todo, se requiere mucha reflexión. Se invita pues a los facilitadores a gestionar creativamente las ideas para generar múltiples cursos de acción. También podemos gestionar nuestra herejía, nuestras ganas de hacer las cosas de una manera distinta y por ello hemos incorporado en la propuesta la gestión de la ignorancia y la gestión de los errores.

Vemos que la facilitación en el Perú se está «profesionalizando», en el sentido de que está incorporando elementos de educación formal y legitimación social como especialidad laboral. El cargo de facilitador, prácticamente inexistente hasta hace pocos años, empieza a aparecer reconocido como tal en organizaciones públicas y privadas. No es malo que la facilitación se profesionalice y que constituya una nueva oportunidad laboral para muchos compatriotas, pero debiera también estar explícitamente asociada a la formulación y cumplimiento estricto de un código de ética que decante con la improvisación y la mercenarización en tanto su fin supremo es la búsqueda del bien común. Ello no significa que subestimemos al voluntariado que indudablemente es una función social de primer orden.

Habría que advertir, aunque puede sonar muy obvio, que acceder a un cargo de facilitador no nos convierte en facilitadores. Este reconocimiento debe ser logrado en la práctica social y sobre la base de procesos permanentes de investigación y estudio. Más aún, el espíritu y práctica de la facilitación siempre han estado presente en movimientos sociales y la acción social colectiva, donde los objetivos colectivos superiores han primado sobre un beneficio pecuniario inmediato.

Siendo nuestro propósito contribuir a la facilitación de procesos sociales democráticos, confiamos en que la utilidad de esta publicación no se reduzca exclusivamente a temas vinculados a la democratización política, pues los mismos enfoques y metodologías son válidos para todo tipo de procesos de interacción social. Por ejem-

plo, podría ser muy bien aplicado en procesos de democratización de la gestión de los recursos naturales o el ambiente.

Ustedes encontrarán que este libro está organizado en capítulos que, además de presentar los contenidos del tópico en cuestión, indistintamente estarán acompañados de lecturas, testimonios, herramientas y dinámicas que tratan de reforzar y ampliar los alcances de los temas abordados. Igualmente, hemos incluido una sección de anexos con algunas herramientas, casos para reflexionar y propuestas metodológicas afines a la propuesta que compartimos en esta publicación.

SIGLAS

CCL	Consejo de Coordinación Local
COICAP	Coordinadora Agroforestal Indígena y Campesina del Perú
CENAVOL	Centro Nacional de Voluntariado
ERA	Escuela Rural Agraria
ESNACIFOR	Escuela Nacional de Ciencias Forestales de Honduras
FADEMAD	Federación Agraria Departamental de Madre de Dios
FTPP-FAO	Programa Bosques Árboles y Comunidades Rurales de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
IIAP	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana
PCDL	Plan Concertado de Desarrollo Local
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	Presupuesto Participativo
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
REMURPE	Red de Municipalidades Rurales del Perú
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología

CAPÍTULO

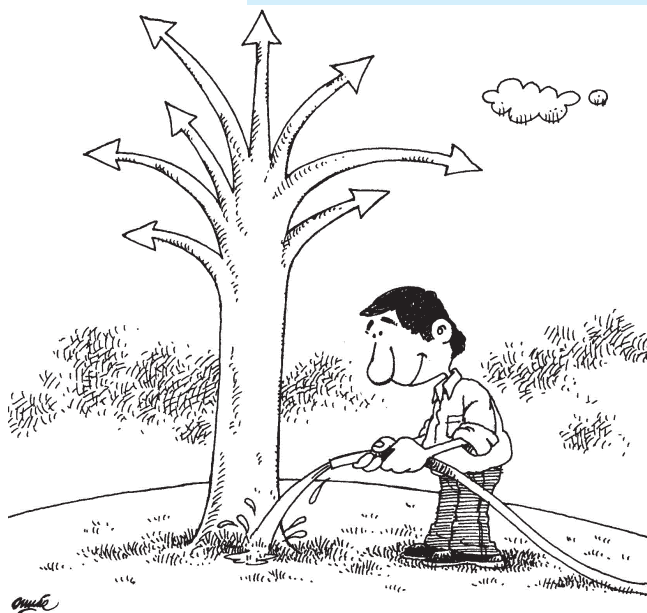
I

Capítulo I

LA FACILITACIÓN Y LOS FACILITADORES

*Llega donde la gente, anda entre la gente
Aprende de la gente
Labora al lado de la gente
Empieza con aquello que ella sabe
Construye sobre aquello que ella tiene
Enseña mostrando, aprende haciendo
Que tengas un patrón y no una muestra
Un sistema y no una colcha de retazos,
Una obra integrada y no más partes sueltas
No para conformarse, sino para transformarse
No para aliviar, sino para liberar»*

Lao -Tse (700 a.c.)





UN POCO DE HISTORIA

De un tiempo a esta parte la palabra facilitación y el rol de los facilitadores en el proceso de descentralización ha cobrado inusitada importancia. Pero la palabra facilitación no es nueva para Latinoamérica ni para el Perú. Tuvimos la oportunidad de estudiar en una de las Escuelas Superiores de Educación Profesional en los 70, y ya desde ahí los profesores se autoreconocían como facilitadores del proceso de autoaprendizaje, que era uno de los pilares básicos de esta interesante propuesta educativa. No cabe duda que esta experiencia fue la fuente matriz que nos nutrió con el espíritu de la facilitación.

Si rastreamos en la historia es importante reconocer que ya Lao Tse, en sus escritos, daba cuenta de los principios de la facilitación tal como la concebimos ahora. La filosofía, como disciplina que sospecha permanentemente de las convicciones más profundas, está llena de explicaciones que van configurando la esencia de la facilitación.

Con el activo trabajo sobre planificación participativa desde el Programa Bosques, Árboles y Comunidades Rurales (FTPP-FAO), también hablábamos de los facilitadores y recogimos la rica experiencia de procesos participativos en África, Asia y Latinoamérica. Con FADEMAD, en Madre de Dios, empezamos a trabajar el rol de los facilitadores en las organizaciones de base y las tensiones internas entre facilitadores y dirigentes.

El uso de las metodologías participativas fue una de las fuentes iniciales de la facilitación aunque no se redujo a éstas. Por ejemplo, las propuestas de educación popular también se valían de facilitadores. Otras fuentes importantes de la facilitación han sido la gestión empresarial y la necesidad de interacción en el manejo alternativo de conflictos. Quiere decir, entonces, que el concepto de la facilitación se está construyendo producto de la confluencia de diferentes vertientes. Por ello es que aún encontramos matices en el entendimiento de qué es la facilitación y cuál es rol de los facilitadores. La facilitación en el Perú es, en definitiva, una propuesta en construcción y todos y todas podemos seguir modelándola.

La facilitación social se nutre de la democracia participativa. Aún cuando los procesos de facilitación empresarial obedecían más a enfoques de gestión de comando y control, debemos reconocer que las propuestas democratizadoras en la gestión empresarial también han ido ganando ciudadanía, así es que ahora existen más puntos de encuentro que antes. Uno puede leer un texto de comportamiento organizacional y encontrar gratamente que muchas de las preocupaciones que tenemos en la facilitación de procesos sociales ya han sido abordadas desde la perspectiva de la gestión empresarial.

Lo mismo podemos decir desde el campo de la Psicología Social, la Psicología Comunitaria y el Trabajo Social enfocado a las comunidades. Consecuentemente, la facilitación de procesos sociales democráticos es relativamente nuevo, coincidente con los intentos de terminar con el nefasto régimen fujimorista y con el inicio del proceso de regionalización y democratización del país. Esto no quiere decir que no hayan habido procesos de facilitación en gremios, sindicatos, partidos políticos o algunos proyectos autodefinidos como participativos, pero no es sino en esta última década que la facilitación empieza a ganar ciudadanía.

Desde el punto de vista de la Psicología Social el concepto de facilitación social, entendido como la influencia del grupo sobre el comportamiento de la persona, fue acuñado por Allport en el Año de 1924 y continuado por Zanjoc. Además, como señala Acevedo (1998), un hito en el inicio de la facilitación vista ya como profesión lo constituye el trabajo realizado en 1947 por Kurt Lewin y Leland P. Bradford quienes enfocaron su trabajo a «facilitar» las habilidades de discusión en grupo sirviéndole a la técnica de la observación desde el uso de enfoques como el liderazgo, los roles sociales, la productividad de grupo, la retroalimentación, las relaciones interpersonales, entre otras, para entender la dinámica de los grupos pequeños.

Quiere decir, entonces, que nosotros debemos recuperar la rica historia de la facilitación de procesos sociales y, a la vez, realizar un estudio crítico de todo lo que se tiene avanzado en otras disciplinas, haciendo las respectivas adaptaciones para el caso específico de facilitación de procesos sociales democráticos.



ESTRUCTURA Y PROPÓSITO DEL LIBRO

Esta publicación se basa en la revisión exhaustiva de la literatura especializada, de la experiencia personal de los autores y, como ya mencionamos en alguna otra ocasión -no por un afán de protagonismo, sino para dar fe y testimonio que una de las fuentes primarias de la facilitación- de la propia vida, nuestras historias, nuestras reflexiones, nuestras prácticas, nuestras dudas y nuestros sueños.

Debido a ello, este texto, desde un enfoque interdisciplinario, no pretende de ninguna manera ser un producto acabado, sino pretende que el practicante de la facilitación tenga a mano un abanico mayor de enfoques, técnicas e ideas en general que constituyan un marco de referencia útil para abordar la facilitación de procesos sociales. Por ello, intencionalmente tomamos de la literatura elementos que son tipificados como teorías o aún razonables conjeturas, en base a las evidencias empíricas existentes. El lector tendrá la oportunidad de confirmarlas, adaptarlas o rechazarlas. Lo importante es tener puntos de partida y ese es el propósito de nuestra contribución. Si además contribuimos a identificar las preguntas que necesitamos responder, también sentiremos que estamos avanzando.

Sabemos que muchos de nuestros facilitadores en el campo son personas que están en la arena directa y bregando en procesos reales y complejos, por lo que no siempre tienen la posibilidad de encontrar en un solo documento una diversidad de aspectos que se deberían tomar en cuenta en la facilitación. Bastante tienen ya con la información y con los problemas propios de cada proceso. Por eso, coherente con el espíritu de la facilitación, queremos facilitarles las cosas.

No obstante, los contenidos que compartimos son también una invitación a profundizar determinados temas que, desde diversos ángulos, nos permitan ir construyendo paulatinamente una especie de tratado de la facilitación. La verdad es que la facilitación ya se escapó hace rato de manos de los científicos sociales y ahora todas las disciplinas son necesarias.

Mientras la Guía del Facilitador (Arce, 2004) puso énfasis en los principios básicos de la facilitación de eventos y exploraba algunos elementos de la facilitación de procesos sociales, esta publicación está dirigida a presentar el menú básico de competencias que debe fortalecer un facilitador para contribuir de mejor manera a la diversidad de procesos sociales en los cuales está inscrito.

Sin embargo, conviene aclarar que no pretendemos dar respuesta a todas las inquietudes que pudieran surgir en los procesos de facilitación. El hecho de profundizar nuestra investigación para sustentar un marco conceptual de la facilitación, cada vez más nos exige explorar diversos y nuevos campos del conocimiento, como parte de una tarea siempre inconclusa. Pero no hay que desesperarse porque se trata, en realidad, de gestionar la información inteligentemente, de tal manera que podamos tenerla ahí cuando la necesitemos o que podamos conseguirla de la manera más rápida y oportuna. De ahí, el siguiente paso es gestionar los conocimientos en base a la gestión de los talentos humanos.

Pero no sólo información y conocimientos debemos cultivar, sino también actitudes y valores. Es decir, cómo preparamos cuerpo y mente para pensar creativamente y renovar las ganas de vivir con ideales y esperanzas, predispuestos a contribuir al desarrollo local. Se trata de mostrar en la práctica, cuán capaces somos de convocar voluntades proactivas para un proceso ciudadano de cambio y de soportar energías negativas que vienen de todos lados, revirtiendo esta energía en una fuerza creadora y de lucha. Comprendemos que, en el fondo, la gobernabilidad se refiere a una apropiada gestión de la energía, de la diversidad y de los sentidos.

Así, la formación de facilitadores no se centra únicamente en ganar conocimientos y destrezas, aunque tampoco los relega. La idea es cómo ir generando conocimientos significativos y sensibles que permitan amplificar la capacidad de comprensión de situaciones reales de la vida, solucionar problemas y construir escenarios futuros de cambio. En tal sentido, es posible que alrededor de procesos educativos focalizados se pueda experimentar un enfoque sistémico que incluya el cultivo de la mente y el espíritu, sin descuidar la responsabilidad social y ambiental del proceso.

En esta línea, la irreverencia en los procesos de formación de facilitadores es una cualidad que busca que el facilitador no se quede con las primeras respuestas o respuestas superficiales. Se busca que cualquier proceso que se aborde sea analizado desde distintos ángulos y planos; se busca que el inconformismo sea la marca del facilitador y que se desplieguen las capacidades para formular preguntas «imperti-

nentes» orientadas a tratar de resolver los retos con iniciativa y creatividad. Esta es una reedición de lo que decía Descartes: «Pienso, luego existo». La duda, como herramienta fundamental para combatir los dogmatismos y pragmatismos extremos. Viéndolo así, reconocemos en la filosofía una de las fuentes primarias de la facilitación.

Estamos convencidos que muchas de nuestras apuestas en la facilitación constituyen más la imagen de lo que deseamos que lo que realmente es: Hermosas utopías que sirven para caminar. Coherentemente con los principios de la facilitación y el diálogo generativo, no nos vamos a dejar signar por el pesimismo; pero tampoco vamos a devenir en ingenuos. Lo que buscamos es un realismo proactivo que sea capaz de superar nuestras propias limitaciones emocionales e incidir cotidianamente para parecernos más a lo que queremos ser como personas y como sociedad. El tiempo que demoremos en acortar o eliminar estas brechas dependerá de cada uno de nosotros.

A estas alturas de nuestra experiencia, ya no podemos hablar de facilitación sólo a partir de los discursos inmediatos. Los procesos de diálogo ponen en juego múltiples factores internos y externos de las personas donde pensamientos, sentimientos, creencias, temores, intereses y discursos se entretejen.



LA PERSONA HUMANA COMO UNIDAD BIO-PSICO-SOCIAL

La persona humana es una unidad bio-psico-social, por tanto, su salud mental va a ser el resultado de un equilibrio de factores que tienen que ver con: la predisposición biológica, la calidad de los vínculos tempranos, la alimentación balanceada, la educación inclusiva, el buen trato en todos los espacios de socialización, la atención adecuada de sus problemas y conflictos, el respeto de sus derechos, el reconocimiento de su identidad personal y cultural, la capacidad de trabajar creativamente y de participar socialmente, un medio ambiente sano y bonito; en síntesis, todo aquello que en las actuales políticas de salud mental se llama «estilos de vida y entornos saludables».

María Julia Oyague, Directora General CEDAPP, 2005

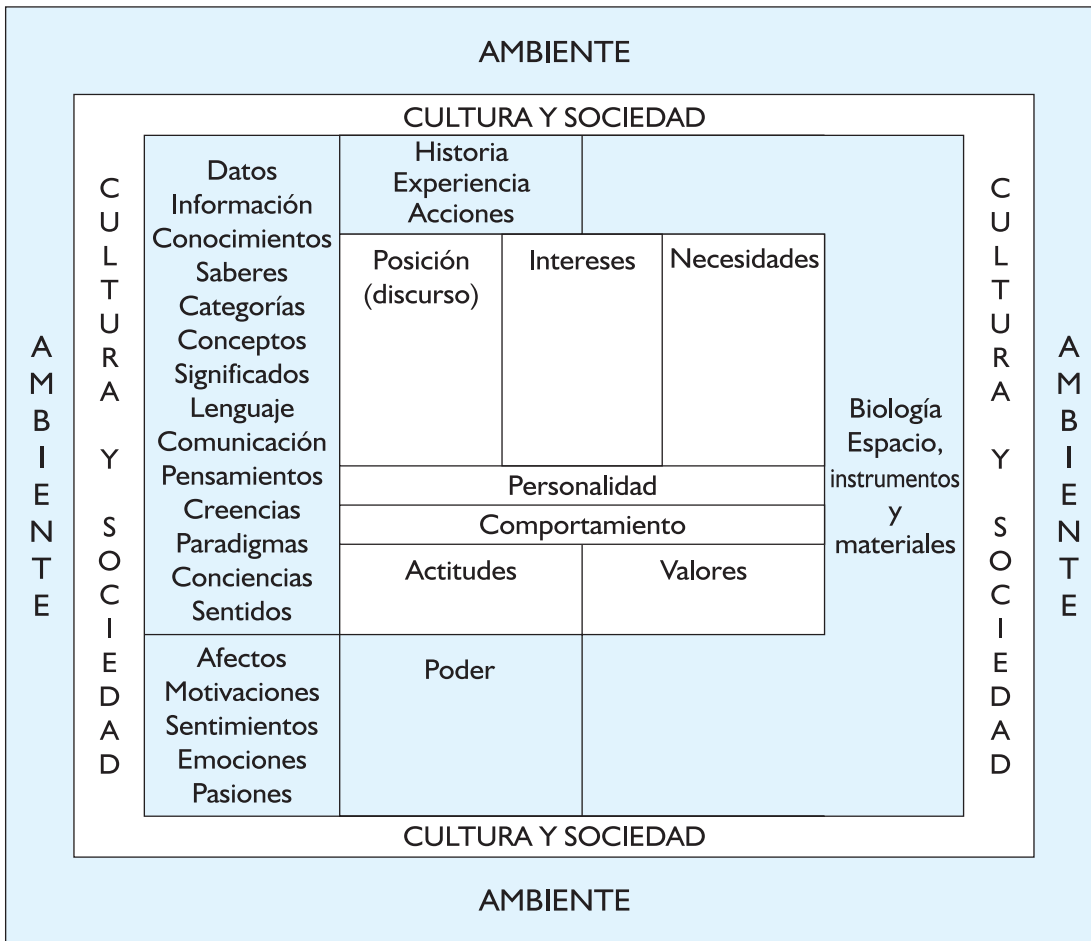
Por eso nos propusimos conocer más y mejor la naturaleza de las personas y de los grupos humanos con quienes trabajamos. Consideramos que las discusiones no están de la democracia para afuera, de la concertación para afuera o de la ciudadanía para afuera. Hay que entender a profundidad las motivaciones, los intereses y las necesidades de las personas; conocer cómo piensan, cómo dialogan, cómo aprenden, cómo toman decisiones, cómo procesan sus diferencias y cómo se ponen de acuerdo. Si lo vemos así, la facilitación irá tomando cuerpo como disciplina metódica y rigurosa, pero a la vez alegre y lúdica. Es que la flexibilidad es uno de sus mayores atributos, aunque no debe ser confundida con improvisación. La inspiración no es sólo momento de iluminación, sino la confluencia de una serie de procesos donde la mente, tomando pocos elementos, completa el cuadro que necesitamos para entender o abordar mejor un determinado tema.

Para explicar la lógica del libro, hemos querido presentar un mapa de los principales aspectos que se ponen en juego en una persona cuando se encuentra en un proceso dialógico. Lo interesante del caso es que la figura la podemos interpretar tanto en la dimensión individual como en la dimensión social, puesto que los grupos también tienen su «personalidad» (grupalidad).

El intento de tener un modelo es una pretensión, a veces ilusa, de poder capturar los elementos que debemos considerar en una «simple» conversación entre dos personas, que en última instancia son la unidad básica de los arreglos sociales. Reconocemos que el enfoque no está acabado y además tenemos limitaciones de la bidimensionalidad en la que nos desenvolvemos y de nuestras competencias en el diseño gráfico por computadora.

Como podemos apreciar son diversas dimensiones que confluyen. Cabe destacar que las personas están influidas por la cultura mayor y a su vez por el ambiente en general, pero también las personas modelan la cultura y el ambiente; por ello, estas dimensiones son bidireccionales.

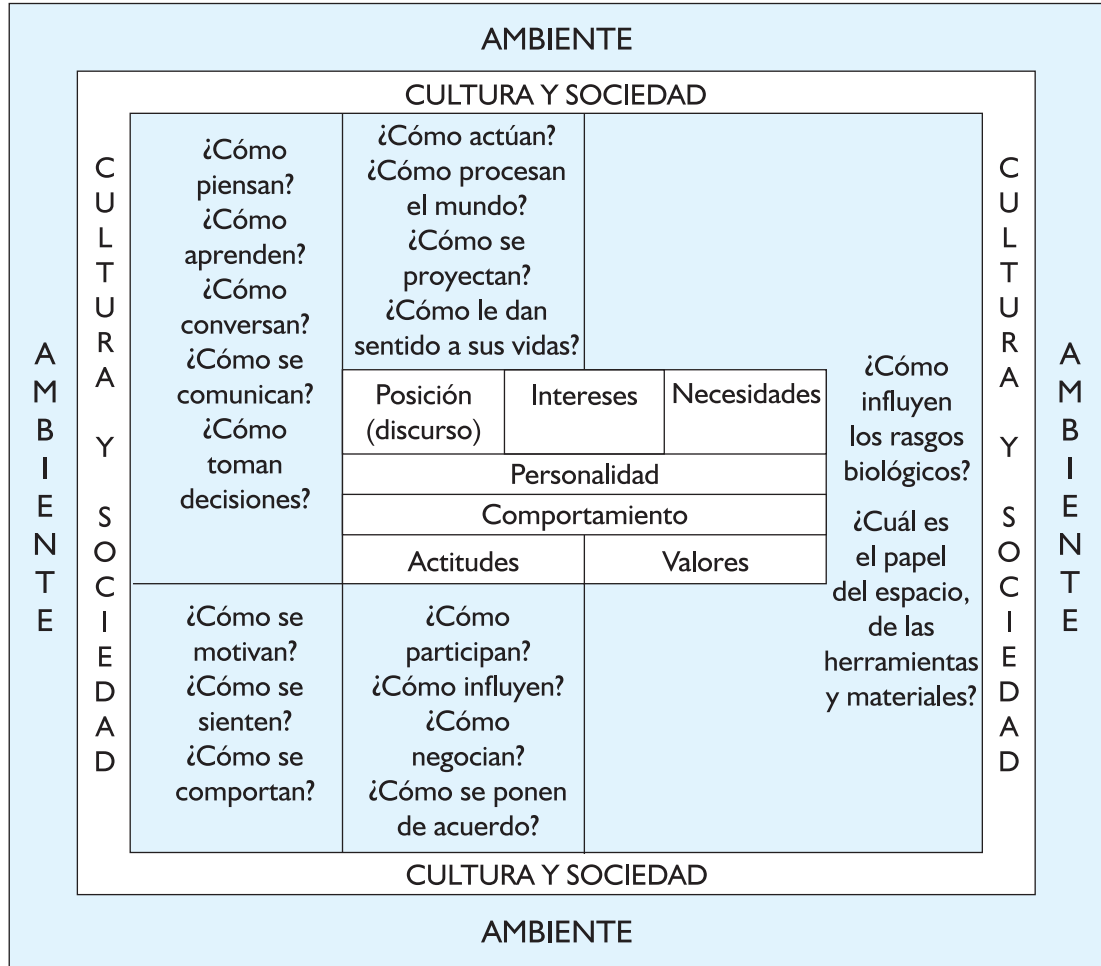
ALGUNOS FACTORES QUE ESTÁN EN JUEGO EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS



Fuente: Elaboración propia

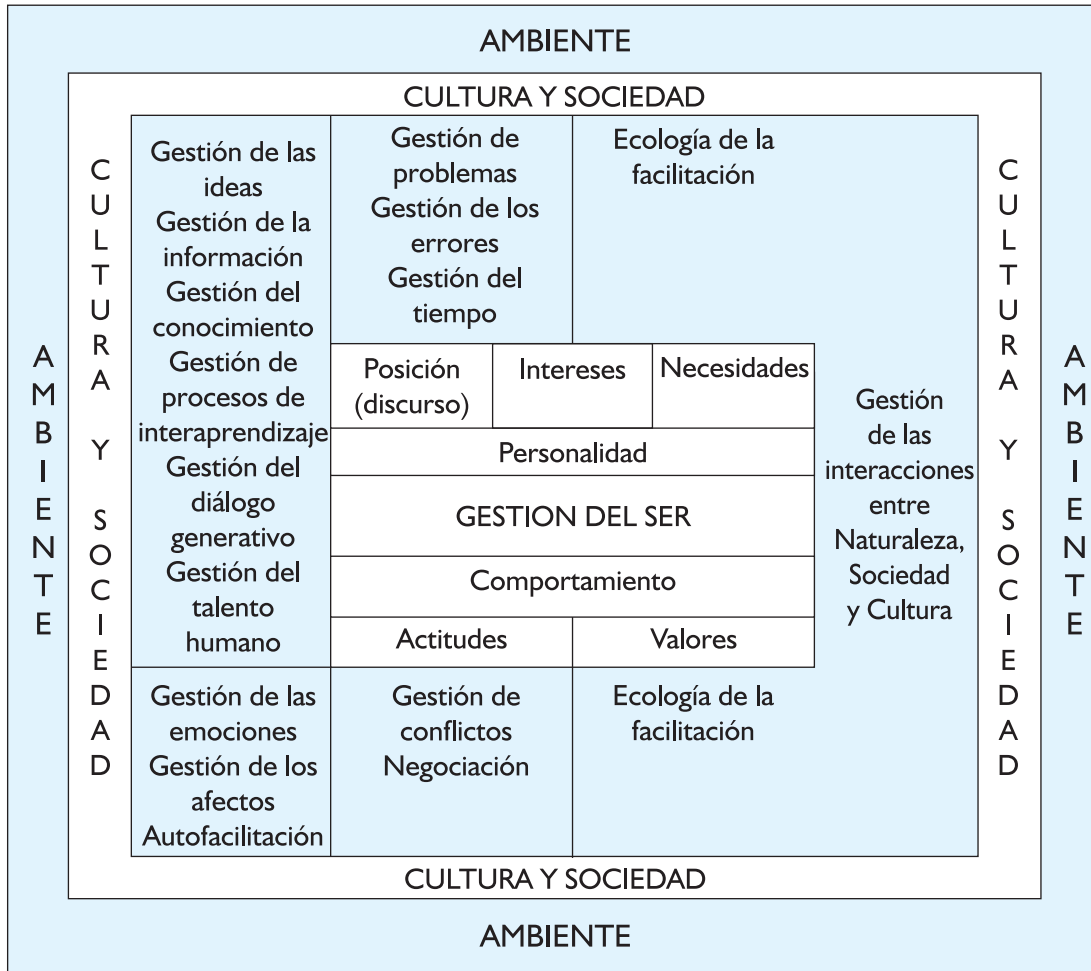
La aplicación práctica de la figura anterior es que la participación no puede ser concebida únicamente por las primeras impresiones. Como facilitadores, debemos generar las condiciones para que, en verdad, podamos tener un diálogo generativo con capacidad de saber cuestionar hasta nuestros propios paradigmas y nuestro discurso. Así, hemos identificado algunas de las principales preguntas que debemos responder si es que queremos facilitar procesos sociales con arreglos equitativos y sostenibles, así como los principales procesos que debemos abordar en la facilitación y que han sido la base para organizar la estructura de esta publicación.

ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES PREGUNTAS A RESPONDER EN UN PROCESO DE FACILITACIÓN



Fuente: Elaboración propia

ALGUNOS DE LOS TEMAS CENTRALES EN LA FACILITACIÓN DE PROCESOS SOCIALES Y LA GESTIÓN DEL SER



Fuente: Elaboración propia

3

ACLARANDO CONCEPTOS

FACILITACIÓN

Si uno revisa la literatura, encuentra variantes de la forma cómo se alude a la facilitación. Así podemos encontrar: facilitación a secas, facilitación grupal o facilitación de grupos, facilitación de procesos sinérgicos, entre otras referencias.



DEFINICIONES DE FACILITACIÓN

“Es un proceso a través del cual una persona guía a otras a completar su trabajo y mejorar la forma como ellos trabajan juntos... Los facilitadores orientan a su gente a establecer la conexión entre la calidad de su trabajo y el camino como ellos pueden interactuar el uno con el otro para lograrlo juntos”.

Fuente: Weaver & Farell². Manager as Facilitator.

“La facilitación de grupos es el proceso por el cual una persona que es aceptable para todos los miembros, o sea, es básicamente neutral y no tiene poder de hacer decisiones, interviene para ayudar al grupo a mejorar el modo en que los problemas son identificados y solucionados, y de este modo aumenta su efectividad”.

Fuente: <http://www.inter-mediacion.com/facilitation.htm>

“Facilitación Grupal es un proceso en el cual una persona quien es aceptada por todos los miembros del grupo, substancialmente neutral y quien no tiene la autoridad para tomar decisiones, interviene en el grupo para ayudar a mejorar la forma de identificar, resolver problemas y tomar decisiones, en función a incrementar su efectividad grupal”.

Fuente: Roger Schwarz. The Skilled Facilitator

² **Fuente:** http://hfainstein.com.ar/articul/e-book_forma%20.html

En términos educativos Alan Touraine (1977) define la facilitación como el proceso donde el facilitador es el intermediario entre el estudiante y el conocimiento, intermediario unas veces discreto, otras entusiasta y otras enfático, pero siempre destinado a desaparecer.

Brenson Lazán de la Fundación Neo-Humanista refiere que la facilitación tiene connotaciones diferentes en distintas culturas, países y contextos. Así, la facilitación de procesos sinérgicos la conceptualiza considerando tres componentes:

- **Facilitar:** «hacer posible o más fácil determinada acción, logro o proceso»; «evocar, catalizar, agilizar, fortalecer, potencializar o acelerar los recursos y procesos sinérgicos y evolutivos inherentes en cada sistema, para su aprendizaje y auto-desarrollo integral».
- **Proceso:** «el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno dinámica».
- **Sinergia:** «armonía, co-creación; actuaciones conjuntas con resultados cualitativamente superiores a la simple suma de las actuaciones individuales».

En el desarrollo organizacional la facilitación se utiliza como estrategia para mantener los cambios y la mejora continua en las organizaciones, mediante los grupos de encuentro y/o los laboratorios vivenciales. En este contexto la facilitación es concebida como el proceso de interrelación emocional entre el facilitador y el participante para establecer aprendizajes significativos. La facilitación es el proceso de construcción de los aprendizajes y conocimientos individuales, grupales y organizacionales desde el lado afectivo y actitudinal.

Pero también existen quienes reducen la facilitación a la moderación. La moderación se refiere al arte de facilitar procesos de interacción grupal, es decir, ayudar a grupos de personas a estructurar sus procesos de debate colectivo de forma creativa, eficiente, participativa, agradable y orientada a los resultados que el propio grupo se ha propuesto³ (Fundación Ebert). Consecuentemente, la capacidad de moderación es una de las competencias fundamentales de la facilitación, pero no se reduce a ella. Quienes reducen el rol de los facilitadores a ser «pasatarjetas», todavía tienen un mundo nuevo por conocer.

¿QUÉ ESTAMOS ENTENDIENDO POR FACILITACIÓN DE PROCESOS SOCIALES?

Sin desconocer las formas cómo se alude a la facilitación, nosotros apostamos por la facilitación de procesos sociales. Un proceso social es la conjunción de fases, etapas cíclicas y sistémicas en los grupos sociales para transformar insumos tangibles e intangibles en beneficios para la ciudadanía en las diferentes dimensiones sociales (económicas, culturales, educativas, políticas, tecnológicas, etc). Hablar por ello de facilitación de procesos sociales implica reconocer, desarrollar y desplegar en una primera instancia, valores altruistas y compromisos con el Desarrollo Humano Sostenible, en segundo lugar, identificar un factor catalizador en un grupo que hace más fácil los procesos internos de concepción, implementación y seguimiento de arreglos sociales en un sentido superior (orden social o bienestar común).

3 Fuente: <http://www.fesmex.org/curso.htm>

La facilitación implica construcción, recreación, complementación del conocimiento con participación recíproca y hacer más fácil los procesos existentes de desarrollo para que las personas, dentro de este proceso, se sienta más capaz y pueda desarrollar a plenitud todo su potencial humano. La facilitación va mucho más allá de las técnicas o herramientas. El papel de facilitador es a nivel creativo y recreativo, con una visión totalizadora. Para ello el facilitador con un carácter lúdico utiliza la dinámica vivencial, el juego, como medio para propiciar los conocimientos, actitudes y habilidades, permitiendo una mayor profundización y permanencia del cambio hacia el bien común.

La facilitación es una especialidad que a través de un acercamiento sistemático, con procedimientos, normas y reglas de naturaleza cultural, administrativa, organizativa, educativa y comunicacional- contribuye a que los actores del desarrollo local construyan y logren **acuerdos de calidad** que se sostengan en el tiempo mediante instituciones democráticas (Julio Chávez, 2005).

En este sentido, el rol central de la facilitación es la generación, consolidación y mantenimiento de un valor cultural que se llama **confianza**, como elemento fundamental de la sociedad humana, a través de **métodos** sustentados adecuadamente en un marco filosófico y teórico conceptual interdisciplinario. La facilitación no pretende reemplazar contenidos de cada uno de los campos donde se la convoca, pero sí puede contribuir con métodos para hacer más eficientes los productos buscados en consenso por la interacción humana.

Sin embargo, no debemos desconocer el contexto en el que el facilitador realiza su tarea. No siempre las condiciones institucionales son las más adecuadas para esta labor. Algunos de los retos o problemas que se tiene que enfrentar son los filtros institucionales, la estratificación social y las relaciones jerárquicas y desiguales de poder. Tenemos que estar conscientes de la existencia y repercusiones de todos estos factores.

En el contexto del desarrollo social el facilitador es un experto en vencer las resistencias al cambio en las organizaciones, grupos e instituciones, estas resistencias se manifiestan en los procesos sociales de muchas formas observables: tardanzas, poca participación para la toma de decisiones, etc. Una muestra de las resistencias al cambio fue el fallido proceso de integración regional.

FACILITAR

En su acepción más simple, facilitar hace alusión a hacer más fáciles las cosas al grupo con el que interactuamos. Pero hacer más fáciles las cosas no quiere decir hacer la tarea de la gente o reemplazarlos, pues estaríamos reduciendo las posibilidades para que las personas puedan fortalecer sus capacidades.

Gilbert Brenson Lazan⁴ refiere las siguientes acepciones: i) «Hacer posible o más fácil determinada acción, logro o proceso», ii). «Evocar, catalizar, agilizar, fortalecer, potencializar o acelerar los recursos y procesos sinérgicos y evolutivos inherentes a cada sistema. Por su parte, Jim Rough (1999), menciona que facilitar alude a: «Provocar y apoyar el cambio auto-organizado.»

4 **Fuente:** http://hfainstein.com.ar/articul/e-book_forma%20.html

Según Ned Reute, (1999), «Facilitar es utilizar algún nivel de conocimiento de procesos grupales, sea intuitivo o explícito, para formular y realizar algún tipo de intervención procesal, sea formal o informal, con el fin de que un grupo haga lo que quiere o necesite hacer para lograr lo que quiere o necesita lograr». Cuando se habla del conocimiento de procesos grupales hay que tener en cuenta el gran aporte de Robert Bales quien ordenó la secuencia de pasos que sigue todo grupo durante su proceso de resolución de problemas.

Note que en ninguna de las definiciones anteriores la función de facilitación se refiere únicamente a la moderación de eventos.

FACILITADOR

Es una persona, hombre o mujer, interno o externo a la comunidad, que propicia el diálogo y la reflexión en forma fraterna, respetuosa, cálida, afectiva y agradable con el fin de analizar e identificar problemas, capacidades y potencialidades, buscando alternativas en forma conjunta para facilitar los procesos de desarrollo: personal, familiar y/o comunal.



DEFINICIONES DE FACILITADOR

En la literatura podemos encontrar diferentes definiciones, dependiendo del campo de interacción al que se haga referencia. Así por ejemplo, tenemos:

- *Facilitador (traducción del inglés «facilitator»), cuya función consiste en ayudar a grupos de individuos a conseguir delimitar los problemas, clarificar los objetivos y buscar mecanismos y estrategias que conduzcan a ellos. Se trata de una comunicación y aprendizaje en dos direcciones, donde los promotores (generalmente personas de la administración o de ONG) facilitan a las personas la investigación, análisis y presentación de sus conocimientos, ayudando a hacer explícitos las ideas y valores de la población. Se parte de las ideas previas de los participantes, para «construir» juntos un proceso que lleve a conseguir objetivos realistas, ya que han sido definidos por las mismas personas que posteriormente contribuirán a su consecución.*

El facilitador no tiene ni aporta soluciones, sino que es el grupo el que tienen los conocimientos. Los participantes conocen la situación de partida y adquieren los compromisos para llevar a cabo las propuestas que emanen. El facilitador les ayuda a orga-

nizar las ideas y a desbloquear círculos viciosos recurrentes para seguir avanzando, desde la perspectiva que le confiere el no estar directamente implicado. De esta manera se restablece la confianza en el grupo de que se puede cambiar el rumbo, rompiendo la sensación de impotencia y la inercia hacia situaciones no deseadas⁵.

- «Un facilitador es una persona experta en procesos grupales, con idoneidad en comunicación, dinamismo y efectividad grupal, toma de decisiones, diseño de talleres e intervención en crisis, entre otros. La especialización del facilitador es «Crear y mantener espacios y procesos sinérgicos de aprendizaje y auto-desarrollo individual y grupal» (Brenson⁶, 1999)
- «Un facilitador es una persona experta en procesos grupales, con idoneidad en comunicación, dinámica grupal, efectividad grupal, toma de decisiones, diseño de talleres e intervención en crisis. La especialización del facilitador, como significa la palabra en Latin, es: 'hacer que las cosas funcionen». (Colectivo de Facilitadores ZHABA -República Checa)

La facilitación se aplica en múltiples procesos del quehacer humano y sus canteras también están formadas por profesionales de múltiples disciplinas, muchos de ellos con preparación pluri o interdisciplinaria. Pero en la facilitación de procesos sociales no necesariamente estamos hablando de personas con educación formal y de ahí la importancia del rol de los animadores comunitarios.

Así por ejemplo, en la literatura y en la realidad encontramos que se usa el término de facilitador en múltiples casos asociados a una diversidad de procesos, como facilitadores de: eventos, de aprendizaje, de valores humanos, de relaciones humanas, de desarrollo humano, judiciales, de procesos de desarrollo organizacional, de procesos de cambio organizacional, de salud comunitaria, de lucha contra el SIDA, entre otros.

Carmen McCormack⁷ diferencia los siguientes tipos de facilitación: a) La facilitación para la gestión y/o resolución constructiva de conflictos; b) La facilitación para operativizar reuniones de trabajo, el trabajo en equipos, etc. y c) La facilitación para conducir procesos de diálogo, de planificación cooperativa y de toma de decisiones, entre otros procesos de este tipo.

5 <http://www.mma.es/educ/ceneam/02firmas/firmas2001/masuncion.htm>

6 Fuente: <http://listas.ecuanex.net.ec/pipermail/novedades/2000-May/000068.html>

7 Carmen McCormack: El rol del Facilitador en la Construcción de Consenso y la Gestión de Conflictos

Nos queda claro, entonces, que existen diferentes orientaciones de la facilitación, todas legítimamente válidas y necesarias. No obstante, debemos reconocer que todavía un gran sector, cuando se menciona a facilitadores, los asocian inmediatamente a la moderación de eventos. Este estereotipo tiende a subestimar las capacidades de muchos facilitadores que tienen en la moderación tan sólo una de sus múltiples competencias. Como también podría suceder que existan facilitadores de procesos sociales que no necesariamente dominan todas las técnicas de moderación. Hay casos de personas en las comunidades que ejercen este rol, aun sin saberlo o reconocerlo explícitamente como función de facilitación.

Actualmente existen proyectos que usan la denominación de facilitadores para cargos específicos, aunque el entendimiento público de sus funciones todavía no es uniforme. Una definición que más se acomoda a la facilitación de procesos sociales es la que presenta Salas (2004):



¿QUÉ SOMOS LOS FACILITADORES?

«No somos luchadores sociales sino facilitadores dentro de un proceso social. No somos los protagonistas de todas las gestas, ni andamos pescuezeando (sic) para quitarle al vecino el objetivo de la lucha que se trazó, no somos presidentes de las comunidades educativas, ni jueces, ni dictamos las normas a nadie que tenga que ver con la sociedad civil porque nuestro principio nos obliga a respetar al ciudadano y los espacios construidos por el ciudadano mismo»

Fuente: Henrique Salas Römer⁸, 2004. Proyecto Venezuela

Existen variados calificativos especiales de facilitadores que pretenden definir los atributos de la facilitación. Así por ejemplo, como **facilitadores de procesos sociales** podemos entender a aquellas personas que «hacen fácil el fenómeno de la vida, procura las adecuadas relaciones sociales y el mejoramiento de las condiciones de los seres vivos» (Marín, J⁹). Por su parte, el **facilitador de procesos sinérgicos** sería 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 realización¹⁰ (Instituto Mexicano de Relaciones Grupales y Organizacionales).

8 Fuente: http://www.apunto.com.ve/detalle_news.php?ID=149

9 Fuente: http://www.sat.edu.co/article.php3?id_article=80

Pero, de uno u otro modo, el objetivo fundamental del facilitador es el aumento de la conciencia individual y colectiva¹¹. Se puede sintetizar afirmando que un facilitador es la persona que cataliza, fortalece y genera sinergia en el interior de las organizaciones, personas o grupos, para potenciar su desarrollo¹².

La facilitación de procesos sociales requiere capacidades de todas las orientaciones, pero ello no significa que estemos hablando de hombres o mujeres sobre la media del talento humano. Simplemente estamos hablando de personas cuya aspiración es gestionar ideas, información, procesos de aprendizaje y pretender desarrollar pautas para fortalecer las capacidades y potencialidades de la gente que acompañan. Es importante hacer estas precisiones para no crear falsas angustias y tampoco para ceder en la tentación de caer en las trampas del ego. Todos los facilitadores, independientemente de su orientación prioritaria, son muy valiosos por su contribución al desarrollo local.



EL FACILITADOR COMUNAL

Un facilitador es la persona que acompaña, asesora, orienta en todo el proceso de trabajo en las comunidades campesinas. Si quiere tener éxito tiene que involucrarse en todas las actividades que realiza la comunidad y no sólo los vinculados al proyecto, participar en los trabajos agrícolas, pecuarios, conocer sus problemas y apoyar a solucionarlos, esto genera confianza en la gente.

Sonia Moreno Ocampo

Fuente: Pierre de Zutter, 2004. Diez claves de éxito para el desarrollo rural. Editorial Horizonte, Lima.

10 Fuente: <http://www.continents.com/Art91.htm>

11 Fuente: <http://selba.solidaragon.org/facilitacion.htm>

12 Fuente: http://hfainstein.com.ar/articul/e-book_forma%20.html

Finalmente, otras acepciones vinculadas a la facilitación podrían ser: Animadores sociales, Mediadores, Pacificadores, Dinamizadores, Capacitadores, Interventores, Facilitadores sistémicos, Asistentes y animadores socioculturales, Facilitadores sociales, Promotores comunitarios, Animadores comunitarios e Inductores.



ANIMADOR SOCIAL

El acto de «animar socialmente», es el de «dar vida, generar acciones que permitan en consenso construir cultura popular en un determinado grupo, comunidad, barrio». Es el acto de «movilizar socialmente» a una comunidad. Es el acto de emprender acciones participativas que representen una animación social que forme agentes culturales activos que procuren alcanzar un beneficio común (sin caer en el simplismo de considerar a los individuos y comunidades como simples receptores de contenidos culturales).

Fuente: Raúl Oscar Paglilla. La animación socioinstitucional, motor del cambio social. Revista Digital - Buenos Aires - Año 8 - N° 44 - Enero de 2002
<http://www.efdeportes.com/>

No hay que confundir *facilitación de procesos sociales* con *facilitación social*, no obstante, ambos términos se encuentran estrechamente interrelacionados. La *facilitación social* es entendida como la influencia del grupo sobre el comportamiento de la persona y es uno de los muchos procesos grupales que deben ser investigados, observados y entendidos por el facilitador.



LAS FUNCIONES DEL FACILITADOR¹³

El hecho de que el facilitador aporte con métodos, no significa que su contribución se reduzca al plano instrumental. El facilitador, en la medida en que está pensando y actuando para contribuir al desarrollo del capital humano y el capital social, busca el despliegue de todo el potencial, facultades y capacidades de expresión plena de las personas con quienes interactúa. En tal sentido, el facilitador es -o debe ser- un ciudadano a plenitud.

Se pretende que el facilitador sea, por excelencia, un dinamizador o catalizador de procesos sociales, políticos y culturales, aunque nunca debiera tener el protagonismo central porque, en este caso, los verdaderos protagonistas son los actores sociales con los que el facilitador interactúa. Está claro que el facilitador está al servicio del proceso social y su función se orienta a magnificar los impactos de los acuerdos sociales alcanzados.

Reconociendo las diferencias de roles entre líder, gerente y facilitador, también es cierto que una misma persona puede intercambiar los roles, según cuál sea su campo de intervención principal. Ningún rol es mejor que otro, sino que son roles complementarios. En determinados procesos el facilitador asume roles de liderazgo, proponiendo alternativas y movilizandó voluntades para la acción; pero estos roles son circunstanciales y coyunturalmente necesarios para dinamizar un proceso social, siempre regidos por principios superiores. Una vez que el proceso ha tomado su curso propio, regresamos a nuestro rol de facilitadores y devolvemos el protagonismo a quienes legítimamente corresponde: Los actores sociales. No obstante debemos tener en claro que esta intercambiabilidad de roles debe estar signada por principios y valores para no caer en la manipulación o facipulación.

13 De aquí en adelante utilizaremos la palabra facilitador, teniendo presente que existen facilitadores y facilitadoras.

DIFERENCIAS ENTRE LÍDER, GERENTE Y FACILITADOR

Líder	Gerente	Facilitador
Le corresponde el hacer que las cosas sucedan	Le corresponde el procurar que las cosas salgan bien	Le concierne el guiar a las personas para hacer las cosas que le corresponden
Toma la visión a largo plazo	Toma la visión a corto plazo	Orienta a las personas a encontrar su visión y articularla con sus áreas vitales
Concentrado en el qué y por qué	Concentrado en el cómo	Colabora a su gente en concentrarse y ser clara el Aquí y el Ahora
Piensa en términos de innovación, desarrollo y en el futuro	Piensa en términos de administración, mantenimiento y el presente	Guía a las personas para que organicen y comuniquen sus pensamientos
Se ubica en la visión: El tono y la dirección	Se ubica en el plan: el ritmo	Orienta a las personas a construir su significado de tono y dirección, para funcionar tan bien como lo requiera el ritmo de la organización
Anima a otros a responder y a seguir	Anima a los otros a completar sus tareas	Anima a otros a comprometerse en el proceso
Recurre a esperanzarse y soñar	Monitorea límites y lo define	Guía a los otros a acordar significados de sus esperanzas y sueños, recomienda acerca de las consecuencias
Cuenta con los demás para realizar la visión	Cuenta con los otros para completar su misión y las metas esperadas	Orienta a su gente en la compartida y una misión en común articulación de una visión
Inspira innovación	Inspira rentabilidad	Desarrolla la capacidad creativa de cada miembro del grupo en forma responsable

Adaptado por Juan Ricardo Orduz al español, de Weaver and Farrell «Managers as Facilitator»

Así mismo, también tenemos que diferenciar el rol del promotor del rol del facilitador. El rol del promotor, como su mismo nombre lo indica, es promover, fomentar, sensibilizar, comunicar, difundir una propuesta, un procedimiento o instrumento. El promotor transfiere o comparte conocimientos y procedimientos, mientras que el facilitador ayuda a construir y deconstruir conocimientos. El promotor afirma, el facilitador cuestiona. El promotor apunta la ruta, el facilitador ayuda a encontrar el camino por el que hay que transitar.

El facilitador contextualiza la promoción dentro de una estrategia mayor, orientada a generar y mantener acuerdos sociales estables y equitativos. Ello implica una permanente revisión de los supuestos y cimientos en las que se basan las ideas fuerza, producto de la interacción social, pudiendo llevar a redefinir roles, relaciones y aún hasta los contenidos y métodos. Si bien es cierto que facilitar es un concepto más extensivo que el de promover, no quiere decir que bajo determinadas circunstancias los facilitadores no hagan promoción.

Si la facilitación es una función social orientada a la creación y sostenibilidad de los arreglos, entonces tenemos que desarrollar o fortalecer nuestras capacidades para interactuar con los grupos humanos. No obstante, para que eso suceda tenemos que conocer mejor a las personas y a los grupos humanos. Pero sobre todo, debemos conocernos a nosotros mismos.

Debemos entender mejor la naturaleza de los seres humanos, incluyendo sus necesidades, sus motivaciones y los factores que determinan su conducta y sus acciones. En el fondo, todas las ciencias sociales están orientadas a entender la conducta humana. Por lo tanto, tenemos que apelar a ella. ¿Suenan un poco pretenciosos, no?

Una mejor comprensión de la naturaleza de las personas y de los grupos humanos nos permitirá identificar y comprender aquellos factores que no están contribuyendo a fortalecer y magnificar sus capacidades. Sin embargo, por lo mismo, nos permitirá identificar y comprender aquellos aspectos de nuestra personalidad que debemos revisar, fortalecer, cambiar o eliminar para contribuir al desarrollo personal y al desarrollo local y nacional. Este marco es el que determina las funciones del facilitador.

Un facilitador hace las veces de educador, capacitador, analista, asesor, consejero, asistente, secretario, relacionista público, mediador, futurista, un poco de cada cosa. Lo que no significa que es un «sabelotodo» ni un «mil oficios». Lo que hace es aplicar un poco de cada rol extrayendo los principios generales y los fundamentos básicos, con mucho de lógica y sentido común, de tal manera que puede moverse con gran versatilidad en respuesta a la naturaleza de cada proceso. Además, hay que reconocer que no todos los facilitadores tienen el conjunto de destrezas y algunos son más competentes en ciertos campos que en otros. Pero siempre, su función principal es ayudar a fortalecer la energía creativa, propositiva del grupo y convertirla en acciones y procesos sostenibles. Ahí está su aporte.

Una marca de nuestro tiempo es el cambio y por ello los facilitadores deben tener la competencia de iniciar, conducir o controlar el cambio. Goleman (2000) afirma que las personas que tienen esta competencia:

- Reconocen la necesidad de cambiar y eliminar barreras.
- Desafían el status quo y reconocen la necesidad del cambio.
- Promueven el cambio y consiguen que otros hagan lo mismo.
- Modelan el cambio de los demás.

Un facilitador no necesita de un cargo específico para ejercer su rol. Incluso, puede estar actuando como facilitador aun cuando no se aluda nunca al nombre de facilitador o facilitación. Del mismo modo, también es posible que un líder o un funcionario puedan darle un carácter facilitador a su gestión, de tal manera que ayude a que el grupo despliegue el máximo de sus capacidades y potencialidades. Muchas veces el solo hecho de generar oportunidades o los espacios para que la gente se exprese y diga lo que piensa, ya es bastante en un país como el nuestro -donde es muy frecuente la carencia de oportunidades y la censura soterrada se constituye en una herramienta de poder.



LAS FUNCIONES DE LA FACILITACIÓN

Motivar: *Esta función se inscribe en una propuesta de interaprendizaje. Se enmarca en un proceso amplio de formación donde se concibe que la vida misma es el principal espacio de interaprendizaje por tanto es un proceso permanente. Apela a los procesos formales, informales y no formales de formación. Para el desarrollo de esta función se requiere apelar a la pedagogía y al desarrollo de competencias. Por la gran cantidad de información que circula actualmente la competencia básica radica ahora en cómo gestionar procesos de educación, de comunicación, de información, de gestión de ideas. En la práctica lo que prima es cómo hacer para aprender a aprender. No obstante debemos dejar en claro que no estamos haciendo referencia únicamente a la inteligencia racional sino también a la **inteligencia emocional** propuesto por Daniel Goleman. El abanico de inteligencias es mucho mayor ahora desde la contribución de las **inteligencias múltiples (IM)** de Howard Gardner.*

Orientar: *En esta función se fusionan la asesoría, la tutoría, la asistencia técnica y tiene como propósito apoyar para que las personas y los grupos humanos tomen las mejores decisiones en sentido del desarrollo local y nacional. Pasa por supuesto por el respeto absoluto de los derechos humanos. La función de orientación o guía no presupone que el facilitador lo sepa todo, cosa que es imposible para*

la época, sino que maneja herramientas para poner en valor la información y las experiencias de diversas fuentes de tal modo que los actores tengan las mejores posibilidades de tomar decisiones ponderadas.

Moderar: La moderación se refiere a la capacidad para conducir reuniones de manera eficaz y eficiente y para el efecto se requiere manejar un conjunto de técnicas y dinámicas para lograr los objetivos previamente definidos. En la moderación son importantes las funciones de motivación, información, retroalimentación, síntesis, integración.

Acompañar: La función de acompañamiento es la función síntesis por excelencia de la facilitación. Implica considerar todas las funciones anteriormente señaladas pero además requiere poner en juego toda una serie de elementos que permiten generar condiciones de confianza para acercar actores y procesos, crear alianzas, desplegar las capacidades, informar, advertir, preguntar, cuestionar. Como parte del acompañamiento es importante conocer técnicas de diálogo generativo, concertación, negociación, construcción de consensos, administración de disensos, entre otros.

Para un mejor desenvolvimiento de las funciones del facilitador son necesarias las siguientes orientaciones básicas:

- Generar ambientes de confianza
- Generar condiciones objetivas y subjetivas para acercar actores, procesos y agendas
- Favorecer condiciones para el desarrollo de sinergias
- Favorecer procesos fecundos de generación de ideas
- Contribuir con el colectivo en la identificación de objetivos compartidos movilizados, y
- Contribuir con el despliegue de capacidades, facultades y potencialidades para movilizar al colectivo tras sus objetivos compartidos.

LAS FUNCIONES DEL FACILITADOR



Es deseable que los facilitadores cumplan las siguientes 10 prácticas:

DESAFIANDO EL PROCESO:

Práctica 1: Los facilitadores motivan a que los grupos busquen nuevas oportunidades para enfrentar y cambiar el status quo.

Práctica 2 : Los facilitadores experimentan y asumen riesgos, aprenden de los errores y los éxitos.

INSPIRANDO UNA VISIÓN COMPARTIDA

Práctica 3: Los facilitadores visualizan el futuro.

Práctica 4: Los facilitadores conforman Redes que contribuyen al capital social.

FACILITANDO QUE OTROS ACTÚEN

Práctica 5: Los facilitadores fomentan la cooperación y la confianza mutua.

Práctica 6: Los facilitadores redistribuyen el poder a los demás para que asuman responsabilidades.

MODELANDO AL CAMINO

Práctica 7: Los facilitadores son coherentes entre lo que dicen y hacen.

Práctica 8: Los facilitadores logran pequeños triunfos permanentemente generando compromisos para la acción.

BRINDANDO ALIENTO PERMANENTE

Práctica 9: Los facilitadores reconocen las contribuciones de las personas y los grupos.

Práctica 10: Los facilitadores celebran los logros y valoran las victorias.

DESAFIANDO EL PROCESO:**PRÁCTICA I: LOS FACILITADORES MOTIVAN A QUE LOS GRUPOS BUSQUEN NUEVAS OPORTUNIDADES PARA ENFRENTAR Y CAMBIAR EL STATUS QUO**

Los facilitadores buscamos oportunidades en los diferentes espacios locales. Somos expertos en ampliar el campo perceptual de las personas, de los grupos y de las instituciones para reconocer nuevos procesos sociales, para contar con nuevos y mejores insumos, información, conocimientos, que nos permita definir una nueva configuración de los problemas para mostrar a los grupos diferentes panoramas. Nos ocupamos de alterar el status quo, de crear algo totalmente inédito, de generar procesos innovadores, de vencer al sistema de letargo y letanía en la que algunas veces se encuentran los procesos sociales. Por encima de todo, esta función implica generar comportamientos proactivos orientados al cambio.

Para que los grupos busquen oportunidades los facilitadores utilizan las siguientes estrategias:

- Despiertan la motivación intrínseca de las personas
- Equilibran la paradoja de las rutinas
- Miran alrededor en busca de información sobre el mundo.

Despertando la motivación intrínseca de las personas y los grupos:

Los facilitadores de procesos sociales cumplimos la función de motivar y para ello conocemos a profundidad las necesidades, los motivos humanos y las razones por las que las personas participan en la dinámica social. De ahí, la importancia de llegar a la motivación intrínseca despertando en lo más profundo e íntimo de las personas sus voluntades para la acción.

Equilibrando la paradoja de las rutinas en las personas y los grupos:

Nuestra función es generar en el grupo un clima para la innovación y la creatividad de tal forma que inclusive las relaciones interpersonales se hagan más horizontales. La primera gran resistencia que encontramos los facilitadores es la aparición de las rutinas, así por ejemplo es común escuchar: «van hablar más de lo mismo», «estas reuniones son una pérdida de tiempo», «las cosas no van a cambiar». Los facilitadores debemos creer que es posible el cambio.

Mirando alrededor en busca de información sobre el mundo

Para detectar las nuevas necesidades desde una visión sistémica de cambio, los facilitadores debemos mirar el todo y las partes permanentemente. Es necesario que nos mantengamos sensibles a las realidades externas, especialmente en este mundo globalizado. Es nuestra función que las personas se conciben a sí mismas como ciudadanos universales, que aprecian lo local en relación con lo universal. Si aseguramos que las personas rompan sus parámetros podremos

decir que estamos en condiciones de actualizar permanentemente el sistema social, es decir habremos quebrado el status quo.

PRÁCTICA 2: LOS FACILITADORES EXPERIMENTAN Y ASUMEN RIESGOS, APRENDEN DE LOS ERRORES Y LOS ÉXITOS.

Durante la facilitación tenemos que aprender a tomar riesgos y debemos asumirlos como parte de la vida social. La decisión de arriesgar puede llevarnos a que logremos nuestro propósitos o no, si no fuera así, debemos también aprender de nuestros errores para no volver a equivocarnos. Miremos el caso de grandes personajes como Nelson Mandela quien desafió el Apartheid con una auténtica motivación intrínseca de querer cambiar la situación de opresión que vivían los sudafricanos negros pagando con muchos años de prisión por su posición.

INSPIRANDO UNA VISIÓN COMPARTIDA

PRÁCTICA 3: LOS FACILITADORES VISUALIZAMOS EL FUTURO

Somos visionarios pues nos adelantamos a los cambios que sucederán en la sociedad y el ambiente. Para ello nuestra percepción es altamente desarrollada y juega con estas imágenes para configurar la construcción de ideales que orientan nuestra labor de campo. Las visiones y los sueños atraen y congregan voluntades.

Todo sueño apuesta por un mejor futuro para todos, es optimista en esencia, recurre al uso de la intuición como herramienta permanente de la mente para proyectarse al futuro. El mensaje de Martín Luther King es un vivo ejemplo de ello.

PRÁCTICA 4: LOS FACILITADORES CONFORMAN REDES QUE CONTRIBUYEN AL CAPITAL SOCIAL

Nuestra visión tiene el componente y sello del «nosotros» no es visión que alimenta el ego, si no la que comparte y señala la ruta que permita el logro de objetivos colectivos comunes. Cuando dicha visión se comunica adecuadamente entonces los resultados son relevantes, pues generan la satisfacción de emprender nuevos retos, de pertenecer a colectivos con causas nobles y altruistas. La creación de redes permite que se afiancen los compromisos y lealtades de los ciudadanos ennobleciéndose el trabajo en grupo.

FACILITANDO QUE OTROS ACTÚEN

PRÁCTICA 5: LOS FACILITADORES FOMENTAN LA COOPERACIÓN Y LA CONFIANZA MUTUA

La competencia es buena pero la exacerbación de ella sólo trae divisionismo y genera que las personas muchas veces muestren facetas desconocidas, con la cooperación generamos confianza pues bajamos las tensiones naturales que las personas sienten ante la competencia.

PRÁCTICA 6: LOS FACILITADORES REDISTRIBUYEN EL PODER A LOS DEMÁS PARA QUE ASUMAN RESPONSABILIDADES

A veces sin darnos cuenta, los facilitadores asumimos poderes que son conferidos por los grupos, por ello la redistribución de poder en los grupos facilitados es parte de nuestros objetivos. Ello nos invita a identificar a la persona que conduzca al grupo al logro de sus objetivos. No dudemos en darle escena para que ella genere un clima de confianza y de permanencia de los cambios.

MODELANDO AL CAMINO

PRÁCTICA 7: LOS FACILITADORES SON COHERENTES ENTRE LO QUE DICEN Y HACEN

Las personas buscan facilitadores coherentes entre lo que dicen y hacen, por ello se requiere que estemos en una evaluación de nuestro trabajo, de nuestras actitudes ante la vida. Para ello recurrimos permanentemente a la introspección y a la autofacilitación de nuestros proyectos personales de vida.

PRÁCTICA 8: LOS FACILITADORES LOGRAN PEQUEÑOS TRIUNFOS PERMANENTEMENTE GENERANDO COMPROMISOS PARA LA ACCIÓN

Cuando facilitamos procesos sociales debemos trazarnos grandes metas que nos permitan obtener triunfos pequeños permanentemente, puesto que ello genera mayor confianza y la idea de poder hacer las cosas eficientemente. Ir de pequeños a mayores logros es la mejor estrategia para afianzar nuestra autoestima.

BRINDANDO ALIENTO PERMANENTE

PRÁCTICA 9: LOS FACILITADORES RECONOCEN LAS CONTRIBUCIONES DE LAS PERSONAS Y LOS GRUPOS

Cada participación y contribución tiene un reconocimiento y merece ser comunicada a los demás. Si alguien hizo algo bueno hay que decirlo, si ocurre lo contrario seamos prudentes para comunicarlo personalmente. Nada es más desagradable cuando se comentan los errores de las personas públicamente, lo que podemos hacer es asumir el error personal como grupal, de esa manera no confrontamos.

PRÁCTICA 10: LOS FACILITADORES CELEBRAN LOS LOGROS Y VALORAN LAS VICTORIAS

Debemos hacer un alto en el camino para celebrar los logros obtenidos, ello implica que estemos involucrados con las costumbres y la cultura de las personas. Es muy gratificante cuando un colectivo se recrea y valora sus logros a través de manifestaciones públicas de algarabía y gozo.

Fuente: Adaptado de Kouzes y Posner.



CASO PARA REFLEXIONAR: POLÉMICA SOBRE EL ROL DE LOS FACILITADORES

Se pide a cada grupo que tome posición sobre el siguiente texto:

Es importante que los facilitadores tengamos objetivos claros y mucha convicción en nuestros marcos teóricos y metodológicos, pues de lo contrario caeríamos en la incertidumbre y la situación se nos podría ir de las manos. Eso es algo que no podemos aceptar en un facilitador. Necesitamos tener controlada la situación para que nuestra facilitación pueda fluir de la mejor manera.

Cada vez el mundo está más consciente de la necesidad de los facilitadores, puesto que con las formas tradicionales de hacer las cosas no hemos alcanzado el tan anhelado desarrollo local. Eso nos da poder y hay que saber aprovecharlo para democratizar el poder. Como facilitadores hemos ganado una serie de enfoques, teorías y metodologías que nos ayudan a desplegar las fortalezas, capacidades y potencialidades de la gente que, de otra manera, no se podrían poner en evidencia.

*Esto nos da autoridad para decir que el mundo se divide ahora en facilitadores y facilitados. Se está gestando el **Homo facilitador** y está más a tono con esta época de cambios, de la información y del aprendizaje. Está en nuestras manos, en nuestras mentes y en nuestra práctica institucionalizar la facilitación y legitimarnos como los profesionales del Siglo XXI.*

Nuestro país es de una cultura eminentemente oral y, por tanto, tenemos que revelarnos contra la dictadura de la cultura letrada. Las letras congelan la realidad y no logran capturar la rica dinámica social. Para qué escribir las cosas, si para cuando la escribamos ya la realidad habrá cambiado. No perdamos tiempo y dejemos aflorar la participación oral, que es más sensible con nuestros marcos culturales y nuestra realidad económica. Como podemos apreciar, la irreverencia es un signo distintivo de los facilitadores. Eso nos hace tan especiales y distintos.

Para nosotros el diálogo es una herramienta fundamental y tenemos que saber llevarlo de una manera respetuosa. Pero no podemos quedar presos de nuestra propia apuesta por la participación. Tenemos que

trabajar con los que más hablan, con los iluminados, pues la historia ha demostrado que son las clases medias y los más ilustrados quienes hacen la revolución. Gastar tiempo con apocados, desfasados o descentrados es algo que no podemos permitirnos, pues podríamos caer en la ineficiencia y eso no es dable en los facilitadores porque hemos sido entrenados para hacer un buen uso del tiempo y los recursos, entre los que se incluyen los humanos. No podemos pedirle peras al olmo. No obstante, los que más hablan y saben harán lecciones prácticas de participación que se traducirá en aprendizaje y cultivaremos la voluntad para que, en una próxima oportunidad, ellos puedan también opinar. Cuando llegue ese momento podremos trabajar con ellos y ellas. No por ser facilitadores, tenemos que afectar nuestro sentido de autenticidad y decir las cosas tal como la pensamos.

Pese a que no todos podamos sentir simpatía por las organizaciones internacionales (FMI, Banco Mundial, BID), tenemos que reconocer que ellos convocan los mejores talentos internacionales. Por lo tanto, debemos tomar con mucha atención y respeto los marcos teóricos que nos alcanzan. De ellos y tenemos mucho que aprender y es recomendable que estemos al tanto de lo último que ellos producen. Nos será de mucho valor. La facilitación no es improvisación. También requiere preparación denodada y constante.

Tarea:

Cada grupo debe tomar posición y organizar su presentación de la manera más creativa posible. No hay preguntas por responder. Es el propio grupo el que explota al máximo el tema. La única premisa que no podemos romper es ser eficientes y respetuosos con el tiempo asignado. Luego de la plenaria, el facilitador desarrollará una exposición de aclaración y complementación.



5 PERFIL DEL FACILITADOR

Un facilitador puede tener instrucción formal o no, pero siempre tiene formación, preparándose, moldeándose y cultivándose permanentemente. La complejidad de la persona humana y la complejidad de los procesos y grupos sociales exige atenta observación, capacidad de escuchar y predisposición para sacar lecciones aprendidas y para aprender, desaprender y reaprender, cuando sea necesario. En tal sentido, siéndolo o no, hace las veces o tiene que hacer las veces de:



CONTRIBUCIONES DISCIPLINARIAS A LA FORMACIÓN DEL FACILITADOR

Antropólogo: porque está atento a la diversidad y las particularidades de las culturas, porque pone atención a los procesos de encuentro e interacción social.

Comunicador: porque su función es facilitar los procesos comunicacionales.

Educador: porque busca generar, gestionar y evaluar procesos de interaprendizaje.

Filósofo: porque está presto a cuestionar de manera profunda los presupuestos sobre las cuales se fundan nuestras creencias y acciones, porque la actitud de sospechar de todo es su marca.

Gestor: porque contribuye a que el grupo pueda conseguir sus objetivos de manera eficaz, eficiente, solidaria y equitativamente.

Psicólogo: porque está atento al comportamiento de la gente en su interacción con la sociedad

Sociólogo: porque trata de comprender la sociedad y las relaciones humanas y busca contribuir a la solución de los problemas que en ellas se generan.

Historiador: porque trata de sacar las lecciones aprendidas de la historia y aplicarlas a una mejor gestión del desarrollo local.

Futurista: porque trata de desplegar las visiones, tendencias y escenarios futuros que permitan una mejor gestión presente del desarrollo local.

Fuente: Elaborado a partir de las cartillas de especialidades de la PUCP (2005)

Ello no significa que los reemplace, ni mucho menos que sea un «todista». Lo que estamos diciendo es que el facilitador tiene que tener una mente muy abierta, predisposto a trabajar en equipo y lo suficientemente sensato como para buscar, con humildad, asesoría y consejo de los especialistas.

Tampoco estamos diciendo con esto que la facilitación sea posible sólo a nivel formal y con códigos escritos. Los animadores comunitarios cumplen un rol de primer orden en sus respectivas comunidades, sin que necesariamente tengan títulos académicos y sin que necesariamente hagan facilitación con medios escritos, La oralización también es muy relevante en la facilitación de procesos sociales.



PERFIL DEL FACILITADOR

En un taller de facilitadores realizado en Cajamarca¹³ los participantes definieron el siguiente perfil del facilitador:

- *Ser positivo y optimista*
- *Ser emprendedor y con capacidad de iniciativa*
- *Estar identificado con las aspiraciones de la comunidad*
- *Ser coherente y honesto*
- *Tener capacidad de diálogo*
- *Ser humilde - sensible*
- *Ser respetuoso - tolerante de las opiniones de la población*
- *Tener capacidad de concertación*
- *No esperar recompensa (no ser interesado)*
- *Tener capacidad de aprendizaje o captar los aspectos sustanciales*
- *Manejar técnicas de participación*
- *Ser alguien que inspira confianza.*

Por su parte los participantes de un taller en Huancavelica¹⁴ realizaron el siguiente desagregado del perfil ideal del facilitador:

Caracterización psicológica

- *Entusiasta y alegre*

13 Fuente: Taller de Formación de Facilitadores Locales de Cajamarca 10 y 11 de abril de 1997.

14 Fuente: Taller de Formación de Facilitadores locales para el proceso de desarrollo departamental de Huancavelica, 17 al 24 de Julio de 1998

- *Comunicativo*
- *Amable y cortés*
- *Con capacidad de empatía (alegre, sociable, motivador)*
- *Con estabilidad emocional*

Habilidades y destrezas

- *Experiencia en metodologías participativas*
- *Uso de técnicas de dinámica de grupos*
- *Ser motivador*
- *Saber escuchar e interpretar conceptos y opiniones de los participantes*
- *Dominio de escena (facilidad de comunicación, escritura, crear un ambiente cálido y ameno entre los participantes)*
- *Manejar tiempos y espacios*
- *Poder de convocatoria*

Conocimientos/información

- *Conocimiento de la idiosincracia de la población*
- *Conocimiento de la realidad comunal*
- *Conocimiento y dominio de la metodología*
- *Conocimiento previo de la realidad comunal*

Relación comunitaria

- *Ser sociable*
- *Capacidad de diálogo en la comunidad (interrelación horizontal con los miembros de la comunidad)*
- *Conocimiento de la realidad local, regional, nacional*
- *Contar con bibliografía especializada y básica*
- *El facilitador debe ser conocedor de la zona y preferentemente de la comunidad*
- *Compartir con la realidad de la comunidad*

Otros

- *«No ser hígado»*
- *Consciente, consecuente y responsable*
- *No ser paternalista*
- *El facilitador debe ser reservado, cauto.*

COMPETENCIAS BÁSICAS PARA CERTIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FACILITADORES (IAF)



A. Crear Relaciones de Cooperación con el Cliente

1. Desarrollar asociaciones laborales
 - Aclarar los compromisos mutuos
 - Desarrollar consenso en tareas, resultados, funciones y responsabilidades
 - Demostrar valores de cooperación y procesos tales como aquellos en la co-facilitación
2. Diseñar y adaptar las aplicaciones para satisfacer las necesidades del cliente
 - Analizar el entorno organizativo
 - Diagnosticar las necesidades del cliente
 - Crear diseños apropiados para lograr los resultados esperados
 - Predefinir la calidad del producto y resultados con el cliente
3. Administrar en forma efectiva eventos con multi sesiones
 - Contratar con el cliente el ámbito y los resultados
 - Desarrollar un plan de eventos
 - Realizar el evento con éxito
 - Valorar / evaluar la satisfacción del cliente en todas las etapas del evento o proyecto

B. Planificar Procesos Adecuados de Grupo

1. Seleccionar métodos y procesos claros que
 - Incentivan la participación abierta con respeto a la cultura del cliente, normas y diversidad de los participantes.
 - Comprometer la participación de aquellos con diferentes estilos de aprendizaje / pensamiento
 - Lograr un producto / resultado de alta calidad que se ajuste a las necesidades del cliente
2. Preparar el tiempo y el espacio para apoyar los procesos de grupo
 - Arreglar el espacio físico para apoyar el propósito de la reunión

- Planificar el uso efectivo del tiempo
- Proporcionar una atmósfera efectiva y drama para las sesiones

C. Crear y sustentar un entorno de participación

1. Demostrar técnicas efectivas de comunicación interpersonal y participación

- Aplicar una variedad de procesos participativos
- Demostrar técnicas efectivas de comunicación verbal
- Desarrollar relaciones con los participantes
- Practicar el escuchar en forma activa
- Demostrar habilidad para observar y proporcionar retroalimentación a los participantes

2. Honrar y reconocer la diversidad, asegurando que todos estén incluidos

- Animar una consideración positiva hacia las experiencias y percepción de todos los participantes
- Crear un clima de seguridad y confianza
- Crear oportunidades para que los participantes se beneficien de la diversidad del grupo
- Cultivar comprensión cultural y sensibilidad

3. Administrar los conflictos de grupo

- Ayudar a las personas a identificar y revisar las asunciones subyacentes
- Reconocer el conflicto y su papel dentro del aprendizaje /madurez del grupo
- Proporcionar un entorno seguro para que se manifieste el conflicto
- Administrar la conducta perturbadora del grupo
- Apoyar al grupo mediante la resolución de conflicto

4. Evocar la creatividad del grupo

- Obtener los estilos de aprendizaje y pensamiento de todos los participantes
- Animar el pensamiento creativo
- Aceptar todas las ideas
- Usar enfoques que se adapten de mejor forma a las necesidades y habilidades del grupo
- Estimular y dosificar la energía del grupo

D. Guiar al Grupo hacia Resultados Adecuados y Útiles

1. Guiar al grupo con métodos y procesos claros

- Establecer un contexto claro para la sesión

- Escuchar activamente, preguntar y resumir para obtener el sentido del grupo
 - Reconocer tangentes y redirigirlos a la tarea
 - Manejar procesos de grupo pequeños y grandes
2. Facilitar la auto comprensión del grupo respecto de sus tareas
 - Variar el ritmo de actividades de acuerdo con las necesidades del grupo
 - Identificar información que requiere el grupo y obtener información y conocimiento del grupo
 - Ayudar al grupo a sintetizar patrones, tendencias, las causas raíz y los marcos de acción
 - Ayudar al grupo a reflexionar sobre su experiencia
 3. Guiar al grupo hacia consensos y resultados deseados
 - Usar una variedad de enfoques para llegar a un consenso de grupo
 - Usar una variedad de enfoques para cumplir los objetivos del grupo
 - Adaptar los procesos a situaciones cambiantes y necesidades del grupo
 - Evaluar y comunicar el progreso del grupo
 - Incentivar para que se complete la tarea

E. Crear y Mantener el Conocimiento Profesional

1. Mantener una base de conocimiento
 - Conocer de gerencia, sistemas organizativos y desarrollo, desarrollo de grupo, psicología y resolución de conflictos.
 - Entender las dinámicas de cambios
 - Entender las teorías de aprendizaje y pensamiento
2. Conocer una variedad de métodos de facilitación
 - Entender los modelos para solución de problemas y toma de decisiones
 - Comprender diversos métodos y técnicas de grupo
 - Conocer las consecuencias del mal uso de métodos grupales
 - Distinguir proceso de tarea y contenido
 - Aprender nuevos procesos, métodos & modelos para apoyar las necesidades cambiantes emergentes de los clientes
3. Mantener una posición profesional
 - Comprometerse en estudios / aprendizaje continuo en relación con nuestro campo
 - Lograr en forma continua la comprensión de nueva información en nuestra profesión
 - Practicar la reflexión y el aprendizaje

- Conformer conocimientos y redes sobre el ejercicio profesional
- Mantener una certificación

F. Modelar Actitudes Profesionales Positivas

1. Practicar la auto evaluación y auto comprensión

- Reflexionar sobre conducta y resultados
- Mantener una congruencia entre las acciones y los valores personales y profesionales
- Modificar la conducta personal / estilo para reflejar las necesidades del grupo
- Cultivar la comprensión de sus propios valores y su potencial impacto sobre el trabajo con clientes

2. Actúe con integridad

- Demuestre la creencia en el grupo y sus posibilidades
- Enfoque las situaciones con autenticidad y actitud positiva
- Describa las situaciones como las ve un facilitador e investigue diversos enfoques
- Modele los límites profesionales y ética (como lo describe la declaración de ética y valores)

3. Confíe en el potencial del grupo y neutralidad del modelo

- Honre la sabiduría del grupo
- Anime la confianza en la capacidad y experiencia de los otros
- Vigile para minimizar la influencia sobre los resultados del grupo
- Mantenga una posición objetiva, no defensiva y no juzgadora

Fuente: Asociación Internacional de Facilitadores (2005)



DECÁLOGO DEL FACIPULADOR

Por: Dr. Gilbert Brenson Lazán
 Director Ejecutivo de la Fundación Neo Humanista

A) ¿Qué es la Facipulación? *La Facipulación es el antiguo arte, ciencia y tecnología de hacer que otros hagan lo que Ud. quiere que hagan, mientras piensan que es idea propia. Tiene sus raíces en las primeras épocas de la civilización: el primer facipulador fue la serpiente cuando le endulzó los oídos a Eva con las promesas de omnisciencia y omnipotencia. Los griegos perfeccionaron la ciencia pero la llamaron diplomacia.*

Aunque la facipulación se hace bajo el disfraz de facilitación (así su nombre), no confunda Ud. las dos. El objetivo de la facilitación es el de catalizar, agilizar, acelerar o fortalecer los recursos y procesos sinérgicos y evolutivos inherentes en cada sistema. La facipulación no pierde tiempo y eficiencia con semejantes tonterías. Además, la evolución es muy peligrosa: Ud. corre el riesgo de que no lo vuelvan a contratar.

B) El Decálogo del Facipulador:

1. *Consultar Antes con el Jefe: Antes de cualquier taller o trabajo de grupo, consulte primero con el Jefe de los participantes para saber qué es lo que el o ella realmente quiere. Recuerde que es el Jefe el que firma su cheque.*
2. *Crear Dependencia: Es importantísimo que el grupo y todos sus integrantes reconozcan que no pueden hacer nada sin Ud. Así que periódicamente Ud. debe inventar un nuevo estudio de clima organizacional o un nuevo curso o taller que ellos puedan tener, preferiblemente utilizando las palabras inglesas o japonesas de moda en el desarrollo organizacional. De esta manera podrá Ud. hacerse el indispensable.*
Sin embargo, esta destreza no es necesaria si Ud. controla los fondos, una situación hecha a medidas para el facipulador. Lo único que Ud. tiene que hacer en este caso es utilizar frases claves en momentos propicios, como: «Hagan lo que consideren mejor, pero mi Agencia no va a estar muy contenta con...» u «Olviden Uds. que yo controlo todos los desembolsos; díganme tranquilamente lo que piensan».
3. *Evaluar Subjetivamente: La facipulación utiliza exclusivamente una evaluación subjetiva de sus resultados, generalmente realizada después de*

terminar un taller cuando todo el mundo está recién comido. Los cocteles de despedida son una excelente herramienta para mejorar la evaluación. No pierda tiempo con mediciones de impacto o de cumplimiento de objetivos específicos de aprendizaje.

4. *Cultivar los Chivos Expiatorios: De igual manera que utilizamos a otras personas para adelantar nuestras ideas, una parte importantísima de la facilitación es siempre tener a quien culpar cuando las cosas van mal. Esto requiere que Ud. nunca acepte la responsabilidad por el impacto de sus acciones. Aprenda el uso oportuno de frases como «Les advertí pero no me hicieron caso.» o «Sólo soy asesor aquí.»*
5. *Remitir a los Desmotivados al Psicólogo: Si alguien cuestiona su gestión o su metodología, sugiera sutilmente (delante de otros) que debe buscar una asesoría psicológica personal por sus «obvios rasgos sociopáticos y falta de solidaridad y colaboración». El éxito de sus grupos depende de su habilidad de sacar las «manzanas podridas» que están envenenando a los demás.*
6. *Evitar los Problemas de la Concertación: Ya que Ud. sabe lo mejor para el grupo, no pierda tiempo y energía en esos ridículos procesos de concertación. Ud. es capaz de hacerles decidir lo que Ud. quiere y luego hacerles pensar que ha sido por consenso. Los equipos auto-dirigidos de trabajo son especialmente peligrosos, a menos que Ud. logre que lo nombren asesor permanente.*
7. *Hablar Sin Comprometerse: Aprenda a usar únicamente aquellas palabras con múltiples significados diferentes y así nunca es necesario comprometerse. También sirve para poder decir ante cualquier dificultad posterior: «Uds. no me entendieron.» De especial utilidad son frases como: «Vamos a tratar de...», «Eso es muy relativo.», «Todos los expertos saben que...», «¿Quién sabe?» o «No se puede...».*
8. *Saber Fingir Escuchar: Aprenda el arte de asentir con la cabeza y decir, con su mejor sonrisa condescendiente: «¡Comprendo!», después de cada bobada que dicen. Muchas veces su éxito va a depender de su habilidad de convencer a algún pobre diablo que él fue el autor de una idea que Ud. tiene y quiere implantar. Para lograrlo, es muy útil parafrasear o repetir parte de lo que dijo el otro, metiendo al final las palabras y frases que Ud. quiere oír: «Si te entiendo bien, para lograr las metas y reducir el estrés del equipo, estas sugiriendo que todo el personal trabaje una hora extra cada día, ¿así es? Excelente idea! Entonces ya que esta decidido, podemos... «.*
9. *Elogiar Todo Menos Iniciativa: Ud. debe elogiar efusiva y públicamente a cualquier persona que diga o haga lo que Ud. quiere. Sin embargo, si se pone a elogiar al grupo o a un individuo por su iniciativa, sus cualidades personales o su autonomía, le cogerá ventaja y Ud. correrá el riesgo de que se les suban los humos hasta llegar a pensar que pueden hacer las cosas sin Ud.*

10. *Convencer con Pseudo-Preguntas: Todos sabemos que la gente no sabe lo que quiere, mucho menos lo que necesita, entonces no pierda tiempo preguntándole. Ud. es el experto y debe decidirlo por ella y luego convencerle de lo que necesita saber y hacer. Puede lograrlo con pseudo-preguntas como: «¿Has pensado en la posibilidad de...?» o «No crees que sería mejor...?».*

C) Epílogo: *Si Ud. sigue fielmente todos estos Mandamientos, tendrá una carrera muy exitosa y muy bien pagada como facipulador. Ud. será muy cotizado dondequiera que haya un líder que quiere imponer su voluntad sobre sus seguidores. Ud. encontrará muchos clientes en el Sector Privado, donde quieran explotar a la gente, en el Sector Público donde quieran robar de la gente o en el Tercer Sector (ONGs sin ánimo de lucro) donde quieran subyugar a la gente.*

¡Buena Suerte!



EL DECÁLOGO DEL FACICTADOR

Por: Dr. Gilbert Brenson Lazán
 Director Ejecutivo de la Fundación Neo Humanista

A) ¿Qué es una Facictadura? La Facictadura es el resultado de una serie de procesos, fácilmente aprendidos, a través de los cuales un jefe puede mantener una estructura vertical y autocrática sin que se parezca así. Toda el mundo reconoce la importancia de las grandes dictaduras a través de nuestra historia. Pues, recientemente estamos viviendo un renacimiento del concepto ante la imperiosa necesidad sentida por muchos gerentes de mantener un control absoluto sobre su empresa, frente a todas las nuevas tendencias gerenciales internacionales (calidad total, Kaizen, Equipos Auto-Administrados, etc.). De este dilema nace la facictadura.

Aunque la facictadura se mantiene con un disfraz de facilitación, no confunda Ud. las dos. El objetivo de la facilitación es el de catalizar, agilizar, acelerar o fortalecer los recursos y procesos sinérgicos y evolutivos inherentes en cada sistema. En una facictadura, la sinergia debe evitarse a toda costa: es sumamente peligrosa debido al alto riesgo de perder control.

B. El Decálogo del Facictador:

- 1) *Desarrollar un Estilo Firme de Liderazgo:* Ud. debe ser predecible, firme y con los pantalones puestos. Olvide esa tendencia de la Nueva Era izquierdista de liderazgo situacional. La flexibilidad es para los flojos e indecisos y sólo trae confusión. No se preocupe por el clima organizacional; ellos reciben un buen sueldo por su trabajo y esto es el mejor clima que hay.
- 2) *Mantener una Sana Distancia:* La eficiencia de la facictadura depende de su capacidad de mantener una sana distancia entre Ud. y los demás:
 El primer requisito es contratar a una secretaria privada con el temperamento de una serpiente cascabel, para alejar a la gente molesta. Segundo, resista cualquier presión de los ejecutivos jóvenes de aplanar el organigrama; Ud. necesita distancia de la chusma. Tercero, asegúrese que su Departamento de Recursos Humanos sólo se ocupe de la administración de personal y que no se meta con estos nuevos y peligrosos conceptos de desarrollo organizacional. Cuarto, use los espacios creativamente: siempre manténgase de pie cuando otros están sentados, pasee por la cafete-

ría de la empresa de vez en cuando sin almorzar allá nunca y siempre hable con sus subalternos desde detrás de su enorme escritorio (prerrequisito absoluto para el facictador).

- 3) *Delegar Sólo Lo Necesario: El empoderamiento es una nueva moda que representa una gran amenaza a la empresa y a la autoridad gerencial. Para mantener las apariencias de post-modernidad, Ud. puede anunciar a su gente que se va a iniciar un programa de empoderamiento, nombre que Ud. da a la delegación de algunas funciones secundarias, específicas y tareas. Toda participación del personal debe limitarse a que todos participen dando sugerencias y luego Ud. decide.*
- 4) *Escuchar para Rebatir: Escuche cuidadosamente a su gente. Es la única forma en que Ud. puede darse cuenta de sus errores y de la flojera de sus argumentos. Mientras la otra persona habla sus tontadas, vaya pensando en cómo va a contestarle. La palabra clave aquí, con la cual Ud. debe iniciar toda respuesta, es: «Pero...».*
- 5) *Tener la Última Palabra: Aprenda de ese gran facictador Jalisco, quien nunca tuvo pierde. Asegúrese de siempre tener la última palabra en cada conversación, preferiblemente para advertir sobre las consecuencias de no hacer las cosas como Ud. quiere. La creación de un ambiente de «Espada de Damócles» es muy útil y puede lograrse mediante frecuentes referencias a «una posible reestructuración», a «la economía globalizada que requiere un ‘downsizing’» o a «mis constantes esfuerzos para no tener que reducir personal, pero...».*
- 6) *Utilizar la Cizaña Creativa: Los grandes facictadores de la historia reconocieron las múltiples ventajas de «dividir y conquistar». Para evitar que sus subalternos se unan en su contra, lo mejor es mantenerlos divididos. Constantemente Ud. puede colgar delante de las narices de los mandos medios, la zanahoria de un ascenso venidero (que de todas maneras Ud. va a dar a su cuñado). Si ellos están compitiendo entre sí, no tendrán tiempo para unirse en su contra. La otra forma de Cizaña Creativa, Ud. la puede sembrar con frases como: «No me importa lo que dicen sus compañeros de Ud., Gómez; yo lo aprecio.» o «Menos mal para Ud., Gómez, que usé mis propios criterios acerca de Ud. y no los de sus compañeros.»*
- 7) *Usar Palabras de Incuestionable Autoridad: Su éxito como facictador depende, en gran parte, de su dominio de algunas estructuras lingüísticas de autoridad. Practique y utilice las siguiente frases con frecuencia:*
 - «Tienes que... «
 - «Toca... «
 - «Lo correcto es... «
 - «Hay que... «
 - «No se puede... «

«Se tomó la decisión de... «

«Es imposible... «

«Debe... «

«Es necesario... «

También es útil tener en su oficina en un lugar fácilmente visible, dos avisos: «Yo ? el Estrés» y «Aquí hay solamente una forma de hacer las cosas... ¡la mía!». Adicionalmente, es muy conveniente tener sobre su escritorio una Biblia, para poder mostrar a cualquiera la justificación de sus prejuicios y acciones.

- 8) *Preguntar para Intimidar: Además de las estructuras lingüísticas anteriormente mencionadas, también Ud. puede desarrollar la destreza de intimidar con pseudo-preguntas. Una pseudo-pregunta es algo con forma de pregunta que realmente no pretende averiguar nada sino intimidar. Aprenda las siguientes de memoria y luego use su propia creatividad para inventar otras:*

«¿Cómo se te ocurre...?»

«¿Por qué no hiciste...?»

«¿Tú realmente crees que esto va a funcionar?»

«¿Por qué lo hiciste así?»

«¿Cuántas veces tengo que decirles que...?»

«(al que llega tarde) ¿Buena fiesta anoche?»

- 9) *Sólo Elogiar el Cumplimiento: Es mejor no elogiar. La gente se vuelve confiada y conchuda y comienza a disminuir su rendimiento. Si se hace absolutamente necesario elogiar a una persona (ataque de histeria, amenaza de formar sindicato, etc.), elogie su cumplimiento de las normas, nunca su ser o sus cualidades humanas.*

- 10) *Crear una Red Interna (Intranet): La tecnología moderna es una maravilla para mantener una facictadura. Con una instalación de intranet o red interna, Ud. puede, en cualquier momento, chismosear acerca del rendimiento de sus empleados y sus comunicaciones entre sí. Sirve también para enviar, periódicamente, memorandos internos intimidantes y citas o artículos de «expertos» que refuerzan su punto de vista.*

C) Epílogo: Con estas destrezas, Ud. ya está preparado/a para establecer y mantener una larga y exitosa facictadura...hasta que su empresa se quiebre por inhabilidad de competir en el Siglo XXI.



LA INTERVENCIÓN

Nosotros preferiríamos hablar de interacción, antes que intervención. Pero en el sentido estricto, sí hay ocasiones en las que se hace intervención.

«Desde el punto de vista de la psicología comunitaria, la intervención social comunitaria hace referencia a procesos intencionales de cambio, mediante mecanismos participativos tendientes al desarrollo de recursos de la población, al desarrollo de organizaciones comunitarias autónomas, a la modificación de las representaciones de su rol en la sociedad y sobre el valor de sus propias acciones para ser activo en la modificación de las condiciones que las marginan y excluyen» (Chinkes, Lapalma, Nissemboin, 1995).

Incluso existe una especialidad de la Psicología, denominada Psicología de la intervención social¹⁵, que surge como respuesta a la necesidad de analizar y actuar sobre los problemas de las interacciones personales en sus diversos contextos sociales. Sus esfuerzos se dirigen hacia enfoques que buscan el desarrollo en personas, grupos y comunidades de las necesarias habilidades y competencias para analizar mejor su realidad social y encontrar las soluciones más adecuadas.

Ahora bien, una cosa es que los integrantes de un colectivo inviten a participar a un facilitador y otra cosa es que se autoinvite o sea invitado a participar por un tercero. En el caso que sea invitado, estamos partiendo de una base social que le da legitimidad a la interacción. En los otros casos partimos de un vacío de legitimidad que tendría que ser ganado en el proceso, reconociendo que no siempre es posible alcanzar la legitimidad.

Pero de otro lado, hay que considerar que existen casos en los que los procesos sociales no toman la iniciativa de invitar al facilitador. Esto es posible que ocurra porque en el esquema mental de la gente no exista el concepto de la facilitación o porque la situación social y psicológica es tal que la capacidad de reacción está muy disminuida. O también se puede dar el caso de que el grupo social piense que la mejor forma de recibir ayuda es pidiendo que no les ayuden.

No estamos hablando de buenas intenciones porque seguramente es lo que ha marcado los procesos de intervención. El hecho es que aún con buenas intenciones, o incluso apelando a esquemas participativos, se han dado casos en los que la facilitación se ha convertido en manipulación. Esto va contra la ética de la facilitación, pero cierto es que hasta la ética se ha visto relativizada cuando de por medio se encuentra un contrato laboral por parte de un empleador poco o nada democrático. Esto es lo que hemos visto y será necesario tenerlo muy presente para no afectar el sentido de la facilitación que queremos construir.

15 Fuente: <http://www.cop.es/perfiles/contenido/is.htm>

No obstante, surge inmediatamente una discusión sobre la pertinencia de la intervención. Entonces estamos ante un tema delicado: ¿Hasta qué punto tenemos *derecho* a intervenir? ¿Se trata, acaso, efectivamente de un derecho externo? ¿O tenemos que hablar de un deber de intervención? Por el lado del grupo, también podríamos plantear las mismas preguntas: ¿Hasta qué punto las instituciones (facilitadores) tienen el derecho o el deber de intervenir en nuestros procesos? ¿Qué pasa si en vez de ayudarnos a avanzar provocan cambios culturalmente negativos?

Estos temas, que para algunos puedan ser triviales porque están acostumbrados a intervenir y punto, cobran especial relevancia porque tenemos una alta diversidad cultural y constatamos que no todos estamos haciendo alusión al mismo tipo de conceptos, categorías, culturas, conocimientos, saberes y conciencias. No basta nuestra buena intención como facilitadores, sino que debemos estar seguros de que nuestra interacción será culturalmente sensible.

Así por ejemplo, en Ayacucho nos comentaron que los de la posta médica les obligaban a las madres gestantes a empadronarse y hacerse los controles prenatales pertinentes. Esto, que a decir de los empleados de Salud era un logro, aparecía ante la población como una imposición y una agresión a sus prácticas de medicina tradicional. Muy diferente fue lo ocurrido en el Distrito de Luis Carranza, donde Reina Salvatierra, la obstetriz del pueblo, había logrado fusionar creativamente la atención con las precauciones de la medicina moderna y el respeto de las costumbres tradicionales.

Así, el enfoque intercultural es una condición que debemos tomar muy en cuenta si queremos que la facilitación revitalice la energía cultural de las comunidades. En tanto estos valores culturales sean compatibles con los derechos humanos (de carácter universal), entonces la estrategia es subirse a esta ola y no ir contra la corriente. Sin embargo, esto también es relativo porque la construcción de los derechos humanos en Occidente privilegia el valor del individuo, mientras que la asociatividad y la solidaridad son estrategias sociales de mucho valor en nuestras sociedades tradicionales.

Usemos una figura dramática para entender esta situación. Si vemos que una persona se está ahogando en la playa, la víctima puede o no estar pidiendo ayuda. El salvavidas no espera a ser llamado; él interviene porque su presencia tiene una razón de ser: salvar vidas. Entonces, hay una correspondencia entre ambos, uno existe en función al otro. Además, se considera que el principio fundamental que define la relación es el respeto estricto al derecho a la vida, así la víctima haya decidido ahogarse por voluntad propia.

La figura nos sugiere entonces un sentido de corresponsabilidad para salvaguardar el principio fundamental de derecho a la vida. De manera similar, la facilitación apela a un principio básico de solidaridad y reciprocidad humana. Apoyamos porque también es una forma de garantizar que seamos apoyados directa o indirectamente. Esto forma parte de un esquema de altruismo recíproco.

Por ello, reconocemos la existencia de un derecho de intervención, pero que no puede ser unilateral. El derecho a intervenir va asociado al derecho de las poblaciones locales a ser consultados, informados e incluso al derecho de veto o la expulsión, si consideran que la facilitación va en sentido contrario a sus aspiraciones.



DOS ENFOQUES DE INTERVENCIÓN

1. *Marginalista o intervencionista: planificado e iniciado desde arriba y con prestación de servicios.*
2. *De desarrollo de recursos comunitarios o comunitarista: potencian o apoyan lo existente o iniciado más o menos espontáneamente desde abajo, centrado en la acción social y el desarrollo de recursos comunitarios.*

Direcciones de actuación:

1. *Potenciando o fomentando los recursos existentes.*
2. *Fomentando la participación de la comunidad en los procesos de planificación e intervención.*

Fuente: Sánchez Vidal, Alipio 1996. Psicología Comunitaria; Bases conceptuales y métodos de intervención. Editorial EUB, Barcelona, España.



CULTURA Y ANIMACIÓN SOCIAL

Un poco de teoría sociológica para el trabajador sobre el terreno

Por Phil Bartle

La animación social (promoción de la participación comunitaria y la auto ayuda) moviliza y organiza una comunidad. Esto significa que la organización social de la comunidad cambia, aunque sea ligeramente. El animador, por lo tanto, es un agente o catalizador del cambio social. Un animador debe conocer la sociedad: Puede ser peligroso jugar con el cambio en algo que usted no conoce en absoluto. Por lo tanto, es responsabilidad del animador aprender algo de las ciencias de la antropología y la sociología. Un animador es un sociólogo práctico, así que tiene que conocer las materias más importantes del tema.

Tenga en mente los elementos esenciales de la sociedad: Aquí, lo más importante que un animador tiene que percibir son las interconexiones entre las dimensiones culturales que comprende una comunidad. Aunque los científicos sociólogos tengan discrepancias sobre la naturaleza precisa de esas interconexiones, todos ellos estarán de acuerdo en que la característica básica de la sociedad (y por tanto, de las comunidades dentro de ella) es la interconexión de estas dimensiones culturales. Una comunidad, como cualquier otra institución social, no es solamente una colección de personas individuales; es una amalgama cambiante de relaciones, actitudes y comportamientos de sus miembros.

La cultura se aprende: *La cultura consiste en todas esas cosas, incluyendo acciones y creencias, que los seres humanos (como animales físicos) aprenden, lo que los hace humanos. La cultura abarca el comportamiento, pero no las cosas que son determinadas genéticamente. La cultura se guarda y transmite por medio de símbolos, nunca por cromosomas.*

Mientras que parte de esa cultura se aprende en la infancia (por ejemplo, a hablar) otra se aprende en la madurez. Cuando el animador está comprometido a promover el cambio social, lo que está fomentando es el aprendizaje de nuevas ideas y comportamientos. Por lo tanto se necesitan conocimientos de educación de adultos. Esta definición sociológica de cultura, que es la sociedad en sí misma, no es la imagen común que tiene la gente, es decir, danzas y tambores, o solamente las artes (que están englobadas en una de las seis dimensiones de la cultura, la dimensión estética).

La cultura trasciende a los humanos: *La cultura es superorgánica. Comprender este concepto especial, «superorgánico» es importante para entender qué es una comunidad.*

Al igual que el nivel orgánico tiene su base en elementos inorgánicos (las células vivas están compuestas de átomos no vivos, etc.), el superorganismo se basa en elementos orgánicos (la sociedad no es un ser humano, pero está compuesta de seres humanos).

Esto significa que durante la animación (movilización y organización) de una comunidad,

el animador tiene siempre que ser capaz de separar lo que le sucede al conjunto de la comunidad de lo que les pasa a individuos particulares.

Una comunidad es un sistema superorgánico: *Una comunidad puede verse como si fuera un organismo. Vive y funciona incluso si sus miembros humanos vienen o van, nacen o mueren. De igual forma que una célula viva, planta o animal trasciende a sus átomos, una institución, un patrón de comportamiento trasciende a sus individuos humanos.*

Una creencia, por ejemplo, está en la mente de las personas, pero esa creencia vivirá a través de otras personas cuando la primera muera. Lo mismo sucede con una institución como el matrimonio, una organización como una fuerza aérea, una ciudad como Río, una costumbre como estrecharse las manos, una herramienta como una azada o un sistema como la mercadotecnia. Todo esto trasciende a los seres humanos individuales que lo forman. Así, una sociedad es un sistema, no un sistema inorgánico como un motor, ni un sistema orgánico como un árbol, sino un sistema superorgánico compuesto por las ideas aprendidas y los comportamientos de los seres humanos.

Aunque una comunidad es un sistema cultural (en lo que trasciende a los individuos que la componen) no podemos asumir que es una unidad armoniosa. No lo es. Está llena de facciones, luchas y conflictos, basados en las diferencias de sexo, religión, acceso a la sanidad, etnia, clase, nivel educacional, ingresos, propiedad de capital, lengua y otros muchos factores.

Para promover la participación comunitaria y el desarrollo, es tarea del animador unir esas facciones, estimular la tolerancia y el espíritu de equipo y obtener decisiones consensuadas aunque se reconoce que esto no es nada fácil. Para que el animador pueda promover el cambio social en una comunidad, es necesario que sepa cómo opera ese sistema, y por extensión, cómo responderá a los cambios. Igual que un ingeniero (un científico físico práctico) debe saber cómo funciona un motor, el mediador comunitario (científico sociólogo práctico) necesita conocer cómo actúa una comunidad.

Dimensiones de la cultura: *Cualquier cultura (u organización social) tiene varias dimensiones. Como las dimensiones físicas de anchura, altura, profundidad o tiempo, las dimensiones culturales pueden variar en tamaño, pero por definición, afectan a todo el conjunto. Aquí proponemos el grupo más lógico de seis dimensiones sociales o culturales: las que cuentan para cualquier sistema de valores aprendidos y comportamientos. Todas ellas son sistemas dentro de cada sistema social. Están basadas en comportamientos aprendidos, que trascienden a los individuos que han aprendido partes de ellas. Al igual que las dimensiones físicas de longitud o tiempo, si falta cualquier dimensión de la cultura, por definición, todas faltan. Las dimensiones de la cultura son: Tecnológica, Económica, Política, Institucional (social), De valores estéticos y Perceptual y de creencias.*

No se puede «ver» una dimensión cultural o social como se puede ver a una persona. Cada individuo manifiesta cada una de las seis dimensiones de la cultura. Para lograr una conciencia social, el animador debe ser capaz de analizar cada una de las seis dimensiones, y las relaciones entre ellas, aunque sólo pueda ver individuos, y no estas dimensiones.

La dimensión tecnológica de la cultura: *Es su capital, sus herramientas y conocimientos, y su forma de relacionarse con su entorno físico. Es la conexión entre la humanidad y la naturaleza.*

Recuerde que no son sólo las herramientas físicas en sí las que hacen la dimensión tecnológica de la cultura, sino las ideas aprendidas y los comportamientos que permiten al hombre inventarlas, utilizarlas y enseñar a los demás sus conocimientos sobre ellas. Cuando un mediador estimula en una comunidad la construcción de una alcantarilla o pozo, se introduce nueva tecnología. Un pozo (o alcantarilla) es una herramienta en la misma medida que lo es un martillo o un ordenador. El mediador tiene que estar preparado para comprender los efectos que la introducción de un cambio en la dimensión tecnológica pueda tener en las otras dimensiones de la cultura.

La dimensión económica de la cultura: *Comprende sus diversas formas y medios de producción y asignación de los bienes y servicios útiles y escasos (riqueza), ya sea a través de regalos, obligaciones, trueque, comercio o asignaciones de propiedades.*

No son los objetos físicos como el dinero los que constituyen la dimensión económica de la cultura, sino la variedad de sus ideas, valores y comportamientos que hacen que los hombres den valor al dinero (y otros elementos) dentro del sistema económico que han creado y utilizan. La riqueza no es solamente dinero, al igual que la pobreza no es sólo su carencia.

Cuando una comunidad decide asignar suministro de agua con tarifa plana a todas las residencias o pagando según el gasto que tenga cada una, se está eligiendo entre dos sistemas muy diferentes de distribución económica. El ani-

mador debe estimular a la comunidad a elegir lo que quiere de forma coherente con los valores y actitudes predominantes. (Un buen animador no intentará imponer su noción de cuál sería el mejor sistema de distribución; los miembros de la comunidad, todos juntos, tienen que llegar a una decisión consensuada).

La dimensión política de la cultura: Comprende sus diversas formas y medios de asignar el poder y la toma de decisiones. No es lo mismo que la ideología, que se engloba en la dimensión de valores. Entre otras cosas, incluye los tipos de gobierno y los sistemas de gestión. También la forma en que grupos pequeños de personas toman decisiones cuando no existe un líder reconocido.

Un animador debe ser capaz de identificar los diferentes tipos de líderes en una comunidad. Algunos poseen una autoridad tradicional, otros, cualidades carismáticas personales.

Al trabajar con una comunidad, el animador tiene que ser capaz de desarrollar el sistema existente de toma de decisiones para promover la unidad comunitaria y la toma de decisiones en grupo de forma que beneficie a toda la comunidad y no sólo a los que tienen intereses creados.

La dimensión institucional o social de la cultura: La componen las formas en las que la gente actúa, se relaciona con los demás, reacciona y cómo espera que los demás actúen y se relacionen. Esto incluye instituciones como el matrimonio o la amistad, roles como el de madre u oficial de policía, estatus o clase, y otros patrones de comportamiento humano. Para que el animador o activista tenga éxito, debe conocer cuáles son las instituciones locales, cuáles son los diferentes papeles que desempeñan los hombres y las mujeres, y cuáles son las formas más importantes de relación social.

La dimensión estética y de valores de la cultura: Es la estructura de ideas, a veces paradójicas, inconsistentes o contradictorias que tiene la gente sobre lo bueno y lo malo, lo bonito y lo feo, el bien y el mal, que son las justificaciones que cada persona cita para explicar sus acciones.

Cada vez que un animador introduce nuevas formas de hacer las cosas en una comunidad, debe considerar los valores predominantes, aunque sean contradictorios y variados.

La dimensión conceptual y de creencias de la cultura: Es también una estructura de ideas, también a veces contradictorias, que la gente tiene sobre la naturaleza del universo, del mundo que le rodea, su papel en él, su causa y efecto, la naturaleza del tiempo y la materia y sus comportamientos.

El animador debe ser consciente de las creencias predominantes en la comunidad.

Para ser un catalizador efectivo del cambio social, el animador debe sugerir y promover acciones que no ofendan estas creencias predominantes, y las que

son coherentes, o al menos apropiadas, con las creencias (o conceptos de cómo funciona el universo) ya existentes.

Todas las dimensiones se encuentran en cada porción de cultura: Lo más importante que debe recordar es que en cada sociedad, comunidad o institución, en cada relación entre individuos, hay un elemento de cultura, lo que implica un poco de cada una de estas dimensiones culturales. Todas ellas se aprenden desde el nacimiento. El recién nacido es como un animal, todavía no es un ser humano, pero comienza a aprender cultura inmediatamente (por ejemplo, al mamar) al relacionarse con otros humanos, y de este modo comienza a convertirse en humano. (Muchos dirán que el proceso de humanización comienza en el útero). Este proceso de aprendizaje, y por lo tanto, de conversión, continúa hasta la muerte. Si no está aprendiendo, está muerto.

La interconexión tiene un uso práctico: Para el animador social, o cualquiera que esté comprometido con actividades de desarrollo, la parte más importante de todo esto es la variedad de interconexiones entre las dimensiones culturales. Pueden estar relacionadas de forma casual o funcional. Por ejemplo, en el caso de la tecnología (contrariamente a lo que se suele pensar), tanto las herramientas como los conocimientos necesarios para usarlas, son parte de la cultura en la misma medida que las creencias, danzas o formas de asignar la riqueza.

Hacer cambios en cualquiera de las dimensiones tiene repercusiones en todas las demás. Introducir un nuevo método de obtención de agua, por ejemplo, requiere la introducción de nuevas instituciones para mantener el nuevo sistema de agua. Aprender cualquier forma nueva de hacer las cosas requerirá el aprendizaje, a su vez, de otros valores y otras percepciones. Ignorar estas relaciones cuando se promueve la transferencia de tecnologías es arriesgado (pueden producirse resultados inesperados o no deseados).

La interconexión afecta al cambio social: Cambiar algo en cualquier dimensión cultural no sólo requiere cambios en otras dimensiones, sino que causa cambios en otras dimensiones. Por esto, es importante hacer evaluaciones de impacto social en todos los proyectos, sean grandes o pequeños.

Conclusión: La importancia de la cultura en la animación: Las conexiones entre estas dimensiones culturales no son ni simples ni sencillas de predecir. El animador debe ser consciente de que existen, y estimular continuamente la observación, el análisis, el intercambio de ideas, la lectura y la asistencia a conferencias y seminarios. Al trabajar con una comunidad, el animador debe ir aprendiendo más sobre su cultura, y la dinámica de sus dimensiones culturales.



LA FACILITACIÓN Y LA LÓGICA DE LA MERCADOTECNIA¹⁶

Los que estamos en la vereda social con frecuencia criticamos las visiones economicistas del desarrollo y reaccionamos frente al pensamiento único. Creemos en posiciones más integrales que toman en cuenta a la persona en toda sus dimensiones. Por ello, algunos reaccionamos negativamente cuando conceptos sociales tratan de ser explicados únicamente desde perspectivas de mercado. Nuestro sentido crítico no debe disminuir, puesto que es el rol que nos ha tocado desempeñar para abrir la luz a nuevas perspectivas, abordajes y a nuevas preguntas.

Antes reaccionábamos negativamente frente a la palabra empresa o empresario, como ahora todavía algunos reaccionan negativamente frente al mercado. Debemos considerar que algunas empresas están cambiando su mirada estrictamente lucrocéntrica, para incorporar temas de responsabilidad social y ambiental. Una prueba de ello es que cada vez toma más vigencia el tema de los sellos verdes o certificados de desenvolvimiento ambiental.

Dicho de otro modo, no nos escandalicemos cuando vinculamos la facilitación a la mercadotecnia. En esencia, la mercadotecnia alude a un intercambio. No se trata solamente de construir una imagen para vender, las exigencias éticas llevan a que cada vez haya más correspondencia entre lo que se dice ser y lo que se es. Cierto es que no todos lo cumplen, pero vamos hacia esa tendencia y debemos seguir presionando socialmente para que el encuentro sea total. Dentro de una perspectiva de mercado también existen procesos de construcción de ciudadanía, a partir del respeto de los derechos del consumidor. Hoy por ello también se alude al consumo sostenible, como aquella actitud hacia la adquisición de bienes y servicios que satisfagan necesidades importantes y no superfluas.

En el caso de la facilitación, debemos reconocer que nosotros también estamos «vendiendo» una idea: la posibilidad de que existan arreglos sociales equitativos y sostenibles basado en nuevos arreglos de poder. A cambio, esperamos «recibir» como respuesta personas y grupos comprometidos activamente con el cambio social. Consecuentemente, tenemos que conocer las cualidades de nuestro «producto», para saber venderlo. Nosotros «vendemos» democracia, participación y concertación porque creemos en el valor de nuestros productos, pero hay que reconocer que estos productos no son necesariamente valorados y demandados por nuestros usuarios, si no reflexionemos sobre el proceso de integración regional del 2005 en el Perú.

En sentido estricto, no se trata de imponer un producto. El nazismo y fascismo también en su época fueron vendidos como idea y comprado por millones de personas, debido al culto de la personalidad autoritaria de nefastos pseudo-líderes como Hitler y Mussolini. Se trata de un proceso de negociación en el que fluyen de ambas partes

16 A partir de una fructífera y estimulante conversación con Yessenia Mamani Guevara.

argumentos y contra argumentos. Sea que acompañemos a procesos puntuales o a procesos integrados, debemos tener muy claro qué es lo que queremos promover. Sólo que en este caso no se trata de vender por vender, sino de una venta responsable. Significa entonces, que nosotros debemos dejar traslucir nuestra convicción de que estamos vendiendo una idea favorable al bien común. No vendemos porque es el encargo que tenemos, sino porque creemos en el producto y la gente también lo siente así.

Significa además que debemos conocer a nuestro «mercado», tenemos que conocer a nuestros «clientes»: Las personas como individuos, los grupos y equipos humanos (público objetivo). No todos los segmentos de mercado reaccionan a las mismas estrategias de venta y ello demanda ser muy sensibles a la diversidad de rasgos psicológicos y rasgos culturales.

Debemos saber posicionarnos definiendo adecuadamente nuestra visión y nuestra misión, expresar en qué forma o cómo queremos ser reconocidos y poniendo en valor nuestra propuesta y lo que significa frente a la «competencia». ¡Y vaya que la competencia es dura! Si no, ¿cómo se explica el hecho de que haya una fuerte intención de voto hacia Fujimori? No nos vamos a quedar con los brazos cruzados diciendo que así es la democracia, o que hay que respetar la pluralidad de las ideas. Nuestra función, por cierto, no es imponer, pero sí ilustrar para favorecer que los procesos de decisión sean más reflexivos, más acordes con el interés general que estrictamente intereses particulares.



EL SENTIDO SUPERIOR DE LA FACILITACIÓN

La facilitación se encuentra en el camino intermedio entre enfoques y procedimientos metodológicos. Esto no podría ser de otra manera porque la facilitación de procesos sociales es una propuesta politizada, reivindicando el buen sentido de lo que significa la política y la participación como la gestión del poder y la búsqueda del bienestar colectivo.

Por eso consideramos que es falsa la tensión que algunos creen ver entre la facilitación y los contenidos de, por ejemplo, los planes concertados de desarrollo local, los presupuestos participativos o la vigilancia ciudadana. Es cierto que algunas de las propuestas de facilitación son más bien metodologías para hacer una capacitación fácil de los contenidos de un tema determinado. En el otro extremo, la facilitación puede ser reconocida como dinámicas para hacer hablar a la gente, hacerles reír y que no se aburran en una reunión.

No estamos hablando, por supuesto, de una facilitación instrumental -como algunos la ven- sino estamos hablando de una facilitación transformacional, con propuesta, con sentido, con latidos y vibraciones en torno al bienestar colectivo, la equidad y la justicia. Cuando uno quiere compartir una propuesta, primero tiene que definir claramente cuál es el propósito, saber comunicarlo y tener método. No es posible comunicar algo que uno no tiene claro.

También es posible hacer una gestión facilitadora desde los gobiernos regionales, locales o comunales. Es más, es posible tener una gestión facilitadora, sin que necesariamente se haga mención a la palabra facilitación o facilitador. Lo importante no es tanto la palabra, sino el sentido que le damos a la gestión. Una gestión facilitadora se diferenciará de una gestión vertical o de comando y control, en que se generan condiciones objetivas y subjetivas para poner en valor las capacidades, las facultades y potencialidades de la gente y se desarrollan esquemas de responsabilidad compartida en una propuesta de gobernabilidad responsable, democrática e inclusiva.

La democratización en el país no se reduce a los contenidos de la democracia, concertación o ciudadanía. Estos conceptos son absolutamente importantes y necesarios, pero tienen un límite si es que no sabemos comunicarlos y no tenemos método para que estos conceptos abstractos sean parte consustancial de la mente y el espíritu de los peruanos. Esto en nuestro país cobra especial importancia porque estamos hablando de una gran diversidad cultural y diferentes categorías, conciencias y saberes. No hemos encontrado la semántica común para conversar con mejores posibilidades de entendimiento y sueños compartidos. Aquí la facilitación tiene un importante reto de intermediación cultural para facilitar los puentes de comunicación y de confluencia de sentidos y de espíritu. No olvidemos que la facilitación está orientada al cambio social.

En la facilitación estamos moviéndonos constantemente entre lo que es y lo que queremos que sea. Seguramente, tenemos que movernos entre lo descriptivo y lo prescriptivo o normativo. Pero siempre apelaremos a nuestros sueños, esperanzas e ideales, pues no nos estamos moviendo en una disciplina neutral: Tenemos una apuesta claramente política por el desarrollo social.

Entonces, ¿a qué estamos haciendo referencia cuando hablamos del «sentido superior»? Como premisa básica, los facilitadores no tomamos decisiones por la gente, por ello el sentido superior no tiene nada que ver con un matiz divino, mesiánico o estatista.

Consideramos que el capital humano, el capital social y el capital cultural son elementos fundamentales para salvaguardar y fortalecer la energía movilizadora de nuestra sociedad. A las dimensiones sociales, ambientales y económicas de la sostenibilidad hay que agregarle la sostenibilidad política y ética, si es que queremos avanzar hacia una sociedad más equitativa. La facilitación de procesos sociales pretende avanzar hacia esa dirección. (Herz, W. Com. pers.)

Se encuentra, sin embargo, que ni siquiera estas perspectivas son absolutas, por cuanto diversos factores influyen para que este sentido superior se vea difuminado. Así por ejemplo, el proceso de secularización ha tenido una fuerte repercusión en la pérdida de valores que durante un buen tiempo acompañaron una religiosidad respetuosa. No en vano la corrupción es un mal de nuestro tiempo y un factor que afecta la cohesión social. De otro lado, la pérdida de soberanía de los Estados ante la arremetida de las transnacionales - aunado al hecho de que en muchos de nuestros países nunca hubo un encuentro entre Nación y Estado-, la pérdida de legitimidad de los políticos y la inseguridad ciudadana, entre otros factores, están repercutiendo para que se reaviven fuertes tensiones entre procesos de individualización y procesos de agregación social que desdibujan la construcción de objetivos comunes.

Quiere decir, entonces, que el sentido superior al que hacemos mención no necesariamente tiene una sola direccionalidad. En algunos casos puede tener una manifestación explícita, en otras puede ser más intuitiva, e incluso podrá haber ocasiones en la que las apuestas puedan estar diluidas, traslapadas o inconexas. El reconocimiento de esta diversidad de opciones es muy importante, en tanto tiene que ver en la forma como el grupo concibe, percibe y vive un objetivo aglutinante. De hecho, en ocasiones podemos constatar que el objetivo común no era tan aglutinante como inicialmente habíamos pensado. Esta es una forma de rebelarse contra el pensamiento único que concibe el modelo neoliberal como la vía indiscutible de desarrollo.

De ahí la importancia de encontrar creativamente vías que permitan a un colectivo social unirse por sus puntos de encuentro antes que por sus diferencias. Una propuesta de consensos mínimos (Varillas, W. Com. Pers.) es una perspectiva interesante que habrá que seguir explorando, como una de las opciones de gestión de la diversidad.

Resulta a estas alturas evidente que la facilitación de procesos sociales no se reduce sólo a los talleres. Si bien es cierto que las reuniones y los talleres son medios muy importantes para favorecer el diálogo, nuestra propuesta va más allá porque considera que todos los espacios y todas las oportunidades de la cotidianidad son apropiados para favorecer el encuentro de sentidos, culturas, afectos y utopías. Esto significa que no hablamos de facilitadores con jornada de 8 horas - rentados o no, sino que estamos haciendo alusión a un estilo de vida que permanentemente va dando mensajes y desplegando acciones y procesos de facilitación.

Aunque todavía la propuesta suena utópica, es importante favorecer la coherencia y correspondencia entre el discurso y la práctica. Este es nuestro gran reto. Todos los educadores están conscientes de que la mejor forma de educar es con el ejemplo. Además, porque es un principio de funcionamiento del cerebro la búsqueda de la verdad (Buzan y Dottino, 2003). No podemos estar en una situación paranoica de doble moral, porque tarde que temprano la mente nos pasa la factura. Muchos casos hemos visto en que existe un discurso para el centro laboral y un discurso - y práctica - para la familia, aunque ambos no sean congruentes. La incompatibilidad entre acciones ejecutadas en los centros laborales y los principios van minando la moral y la autoestima, que es una condición esencial para ayudarnos a contagiar optimismo y esperanzas.

Por todo ello, la moral no sólo tiene una función social para favorecer los arreglos sociales, sino que también tiene un valor de sanidad mental y espiritual de las personas. Llámeme usted ángel de la guarda, conciencia, subconsciente, su niño interior, o como quiera llamarlo, es importante hacerle caso. El tema de valores en la facilitación es fundamental porque, en gran medida, son las grandes pautas que nos orientan para darle sentido a los arreglos sociales que estamos buscando. El hombre, o la divinidad -según sean sus creencias-, ha sintetizado magistralmente en los valores las grandes orientaciones y guías de pensamiento que aseguran un mejor proceder en sentido del beneficio colectivo y de la tranquilidad emocional individual.

Ya seamos creyentes en la Eva bíblica o la Eva antropológica, todos los seres humanos nos remontamos a un origen común. Para los científicos nuestro origen común se remonta al África, que vendría ser la madre patria universal. Todas las diferencias son el fondo sutilezas, si es que reconocemos que somos parte de una gran familia

universal. Si adicionalmente reconocemos que en las porciones de ADN que son responsables de la estructura de las proteínas, los humanos y los chimpancés compartimos genomas idénticos en un 99.4 % (Zimmer, 2003), entonces tendríamos que pensar dos veces antes de adoptar una actitud arrogante frente a otras culturas, e incluso frente a la vida en todas sus manifestaciones. Total, para la ciencia todos somos producto del Big Bang inicial y ahí lo físico, lo biológico y cultural se fusionan para reconocer una unidad.

En suma, la facilitación no es sólo una cuestión de contenidos (que se pueden aprender) o de metodologías (que se pueden generar, aplicar, modificar o rechazar), sino que tiene un sentido profundo que favorece los procesos de cambio a nivel social e individual. De todo ello se desprende que la facilitación no puede ser neutral, porque conlleva en su esencia misma una propuesta política que pone al poder en el centro de la mesa. Nuestra apuesta es reducir las brechas de poder que reproducen los mecanismos de exclusión y de marginación.

Por último, al afirmar que la facilitación alude a la gestión de las ideas, de la información y de los procesos de interaprendizaje, estamos haciendo referencia precisamente a esos aprendizajes significativos para las personas y para los grupos sociales. Son importantes los contenidos y las metodologías conducentes a una mejor construcción de contenidos que cumplen un rol de primera importancia. Para avanzar necesitamos definir a dónde queremos llegar, saber explicitarlo y tener método. Significa, entonces, que la preocupación por el método no tiene un carácter instrumentalista, sino de eficiencia y eficacia para el proceso de construcción de teorías, conceptos, posiciones y propuestas.



EL FACILITADOR Y SU POSICIÓN EN EL UNIVERSO

Voy a hablar de mi experiencia, de mi cosmovisión, de mis predisposiciones conductuales, porque en buena cuenta yo también formo parte de la humanidad y se supone que toda la carga genética de la cultura humana, de una u otra manera, también están incorporados en mis genes y mis predisposiciones actitudinales de hoy, en buena cuenta, son también respuestas a módulos mentales que se diseñaron y se fijaron en los hombres y mujeres de todas las épocas desde nuestra época de cazadores y recolectores, tal como lo explica la psicología evolucionaria.

*Qué interesante saber que, según la teoría del Big Bang, todos somos parte del gran polvo cósmico que se produjo después de la explosión. Así es que personas, animales, objetivos inanimados, teorías, cultura y utopías, en el fondo, formamos parte de una naturaleza única. También es importante saber que la Eva bíblica toma forma en Lucy, la **Australopithecus afarensis**, que de alguna manera representa la madre de la humanidad, independientemente que hayan evidencias de fósiles anteriores. De ahí que podamos reconocer que, en el fondo, las razas no son sino entidades biogenéticas altamente inestables y que nuestra raza común no es, si no, la raza humana.*

Quiere decir entonces que yo soy un modo de resumen de la historia evolutiva y cultural de la humanidad. Pero lo más hermoso es que ese «yo» es válido para todos y cada uno de los miembros de la humanidad. Entonces, cuando digo que he empezado diciendo que voy a hablar de mí mismo es porque quiero que reconozcamos que la primera fuente de conocimiento está en uno mismo.

Cada persona es un complejo que se mueve entre distintas posiciones, desde el egoísmo hasta el altruismo recíproco, pasando por estados arrogantes o compasivos. Todo ello hay que aceptarlo como parte sustancial de nuestro ser. Debemos tener, entonces, la suficiente capacidad de introspección para aprender de nuestras fortalezas, de nuestros errores, de nuestras dudas y de nuestras alegrías.



DINÁMICA: JUEGO DE ROLES PARA REFLEXIONAR SOBRE LA INTERCULTURALIDAD

El facilitador presenta el caso:

En la Escuela Nacional de Ciencias Forestales de Honduras (ESNACIFOR) se presentó el siguiente caso: Como regla para todos los estudiantes, los varones deberían tener el cabello bien recortado. En una ocasión accedió a la Escuela un indígena ecuatoriano del pueblo de Saraguro, donde los varones llevan tradicionalmente el cabello largo. Las autoridades pretendieron hacer cumplir el reglamento estudiantil, pero el indígena adujo razones culturales para mantener su cabello largo. Entonces las opiniones se dividieron: unos a favor de hacer cumplir las reglas y otros de respetar las opciones culturales.

Luego de presentar el caso, se divide el grupo en dos partes:

El primer grupo hace las veces de autoridades universitarias, quienes pretenden imponer el fiel cumplimiento del reglamento. El segundo grupo está conformado por estudiantes, profesores y trabajadores quienes defienden la posición del indígena Saraguro. También se nombra a una persona que personalice al indígena Saraguro.

Entre 15 minutos a media hora se deja que fluya el debate, cada uno defendiendo el punto de vista que representa. El que hace las veces de indígena Saraguro también interviene cuando lo considere oportuno.

Luego de este tiempo, dependiendo del calor que tome y de la aclaración de posiciones, se pide que se inviertan los roles. Es decir, el primer grupo hace las veces de defensores y el segundo grupo hace las veces de las autoridades preocupados por hacer cumplir el reglamento.

El tiempo va a depender del tono del debate, pero puede ser unos 20 a 30 minutos, independientemente de que se llegue a un acuerdo o no. Luego se procede a reflexionar sobre la base de las siguientes preguntas motivadoras:

- ¿Cómo nos sentimos en el primer papel?*
- ¿Qué pasó cuando nos correspondió asumir la posición contraria?*
- ¿Qué favoreció que reforcemos (o cambiemos) nuestra posición inicial?*
- ¿Qué podemos aprender de este caso?*
- ¿Cómo podemos aplicar estos principios en nuestra labor de facilitación?*

9

DISCIPLINAS AUXILIARES DE LA FACILITACIÓN

La facilitación debe auxiliarse con una serie de disciplinas que, en última instancia, tratan del comportamiento humano, mejoran sus capacidades de administración de la información e influyen sobre su accionar y discurso. Pero como bien nos sugiere Julio Chávez, no debemos quedarnos sólo en el plano intelectual o emocional:



LAS DISCIPLINAS EN LA FORMACIÓN DEL FACILITADOR

Coincido plenamente con la idea que la formación de facilitadores de concertación en el Perú tiene que ver con el desarrollo del Ser, tanto en el nivel personal como en el societal. Para mí ha sido impactante conocer a E. Fromm y sus planteamientos orientados a fundamentar la necesidad y la viabilidad de una sociedad para el desarrollo del Ser, en contraposición a la antigua sociedad del Tener.

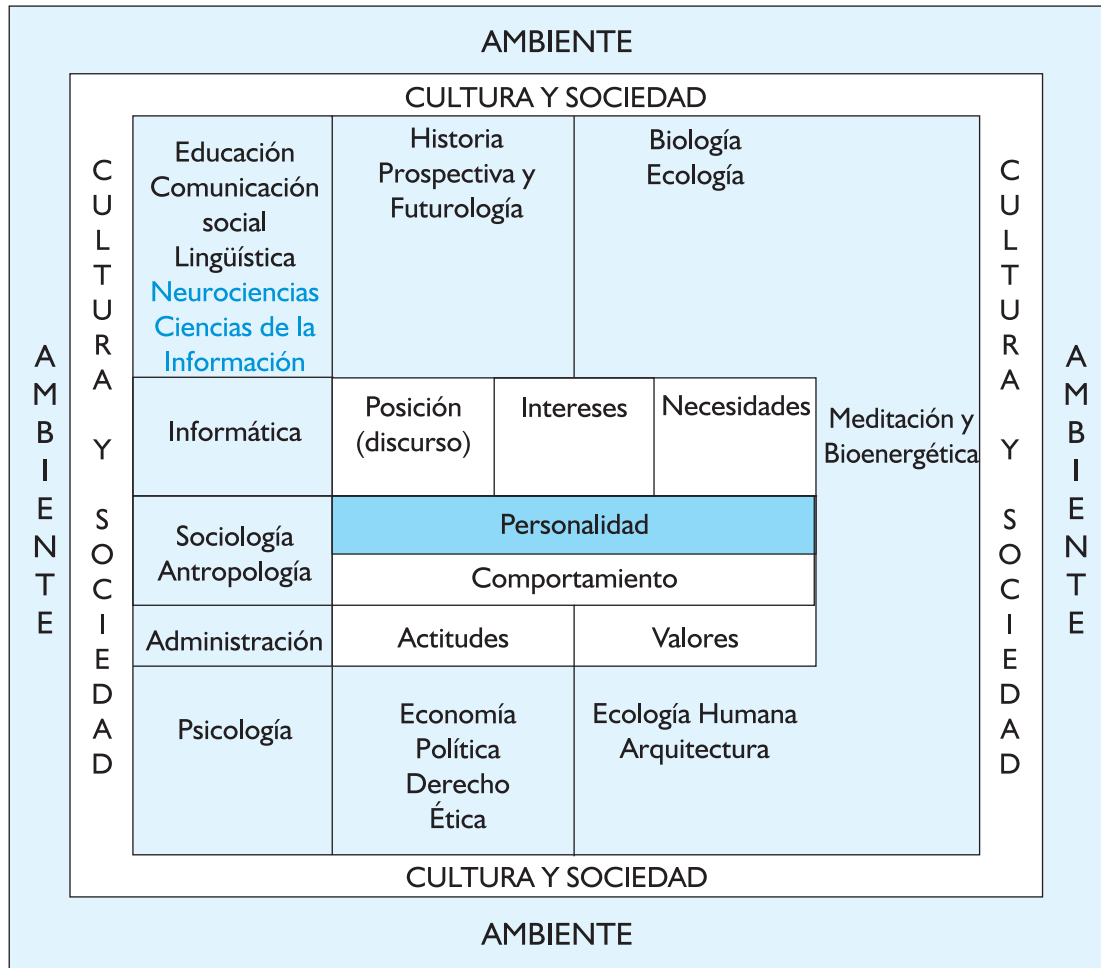
Estoy convencido que el desarrollo del Ser requiere el uso de disciplinas y técnicas que exceden el ámbito de las operaciones racionales, e incluso las emotivas. Es necesario disponer el cuerpo integral (y con ello me refiero también al estado y la calidad de la energía que tenemos) para que entre en contacto con la energía universal de la que somos parte. Esos estados (siempre transitorios) nos abren la comprensión igualmente profunda hacia los demás seres, y entonces podemos experimentar, aunque sea brevemente, la unicidad con las demás vidas. Para quien busca facilitar el entendimiento entre las personas es importante que haya experimentado propiamente estos momentos, mejor aún si puede orientar en los demás situaciones similares, aunque nunca iguales.

Por este entendido, recomiendo que la formación de facilitadores de procesos sociales incluyera el aprendizaje de disciplinas que contribuyan a la meditación y al incremento de la energía como parte del desarrollo personal.

Julio Chávez, 2005

Apelar a las disciplinas no significa legitimar la fragmentación de la realidad, sino captar la esencia, los principios y enfoques básicos de cada una de ellas para tratar de aplicarlas a la realidad compleja, indivisible y concurrente. Aquí presentamos algunas de las principales disciplinas que contribuyen a explicar el fenómeno de la facilitación de los procesos sociales.

ALGUNAS DISCIPLINAS QUE CONTRIBUYEN A EXPLICAR LA FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS SOCIALES



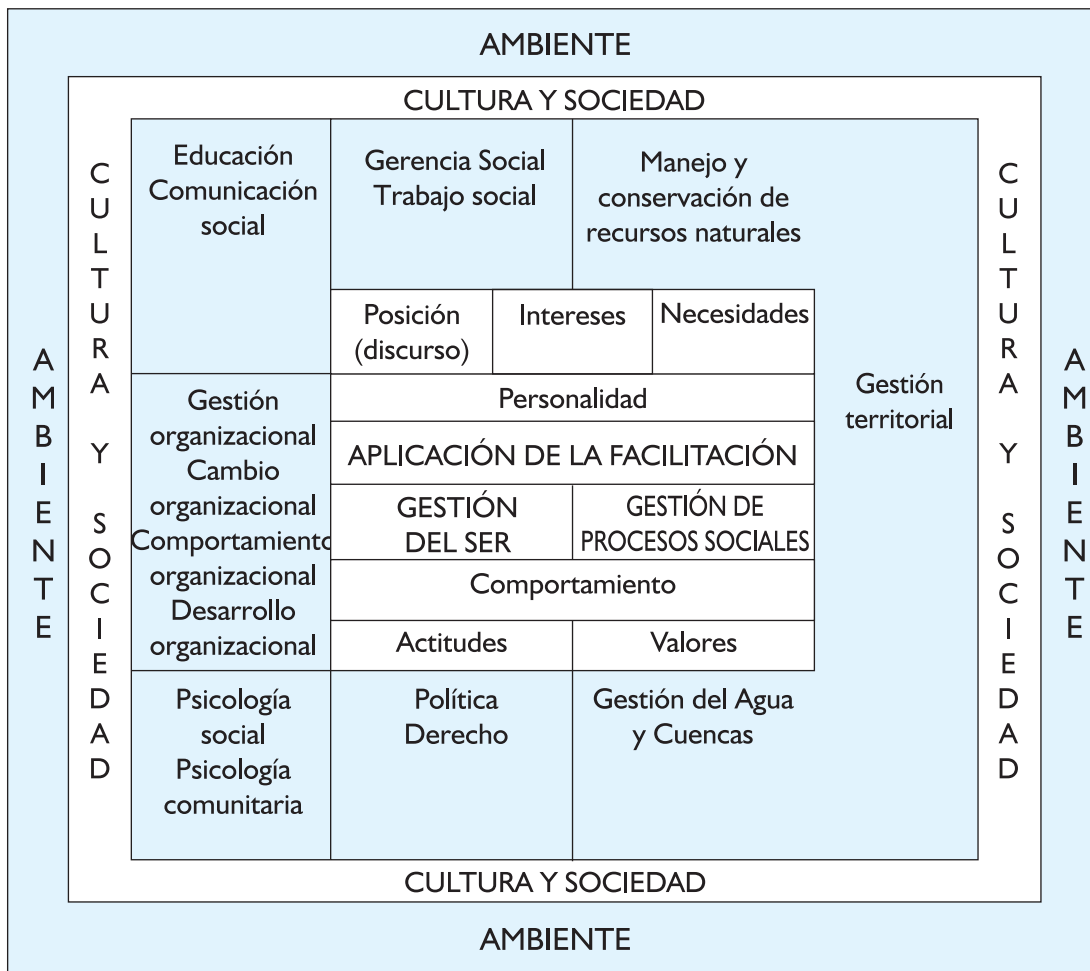
Fuente: Elaboración propia

10

CAMPOS DE CONVERGENCIA DE LA FACILITACIÓN

La facilitación se aplica en todos los campos donde hay interacciones sociales, tal como lo mostramos a continuación.

CAMPOS DE APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y MÉTODOS DE LA FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS SOCIALES



Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar, prácticamente todos los campos de la actividad humana son susceptibles de facilitación. Algunos de estos campos hasta ahora son:

- a. **Psicología comunitaria.** El psicólogo comunitario tiene la función de potenciar los procesos de organización y dinamización social junto a otros profesionales de otras áreas, puesto que el protagonismo lo tiene siempre la propia comunidad. El objetivo final de la psicología comunitaria es el cambio profundo de las estructuras y relaciones sociales que crean y mantienen los mecanismos de exclusión social. (Fátima Cruz y María José Aguilar¹⁷. Introducción a la sicología comunitaria)
- b. **Psicología organizacional.** Rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas (Fernando Zepeda¹⁸,1999). Entendiéndose como fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, pero siempre en el contexto de una organización.
- c. **Gerencia social.** La gerencia social constituye un nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales y se refiere a conocimientos y prácticas que sirven de apoyo a la intervención de distintos actores en la resolución de los problemas implicados en el desarrollo social. Propone la construcción de políticas públicas, programas y proyectos de manera más flexible, descentralizada y participativa, tomando elementos teóricos y metodológicos provenientes de distintas disciplinas¹⁹.
- d. **Gerencia social comunitaria.** Consiste en una propuesta de formación y capacitación orientada a fortalecer las posibilidades gerenciales de los líderes de base y ciudadanos que realizan acciones de promoción y organización comunitaria, ejecución, cogestión y autogestión de proyectos o servicios sociales²⁰.

17 <http://www.entornosocial.es/biblio046/so521602.html>

18 <http://www.monografias.com/trabajos14/entrevista-laboral/entrevista-laboral.shtml>

19 Fuente: http://www.cimder.org.co/gerencia_polit.htm

20 Fuente: <http://www.uc.edu.ve/descouc/dia97.htm>



NO VAYA A SER QUE NUESTROS HIJOS NOS JUZGUEN

POR NO HACER NADA POR EL DESARROLLO MENTAL URBANO...

Memorias de una Asamblea Comunal que no dejamos existir

Hoy, nosotros los comuneros y comuneras de la Comunidad de Nuestra Venerada Señora de la Luz nos hemos reunido para tomar medidas urgentes sobre el desarrollo mental urbano (DMU). Son muchos ya los años que venimos trabajando con técnicos e instituciones y ellos no aprenden. Necesitamos hacer encuestas, necesitamos hacer Diagnósticos Institucionales Rápidos (DIR) para saber con quiénes podemos trabajar y con quiénes no.

Necesitamos estudiar a los técnicos y funcionarios para conocer por qué fingen conocer tanto cuando la verdad es que para recibirse de asesores tienen que pasar por la universidad de la experiencia que dirigimos nosotros. Necesitamos conocer por qué en algunas ocasiones tienen complejos de padres o lazarillos. ¿No será que esconden tras estas actitudes sus frustraciones personales o será tal vez un mecanismo de sobre vivencia?

Como dice usted, doña María, nos vienen con cada cuento. La vez pasada nos hablaron de enfoque de género y claro que nos ha servido. Ahora sí podremos preguntarles a ellos quién manda en sus casas, quién maneja el dinero y por qué a sus hijos les regalan pistolas como juguetes y a sus hijas muñequitas. Claro que habrá que forzar la cosa porque ellos siempre nos preguntan sólo a nosotros y ellos no se dejan estudiar.

Tiene usted razón, don Cecilio, al decir que estos señores tienen dos personalidades. Una la que adoptan frente a nosotros y otra la que es su verdadera personalidad. Les hemos escuchado hablar de horizontalidad o algo así y dicen que todos somos iguales y que nos debemos tratar bien unos a otros. Yo no entiendo entonces por qué el Ingeniero del proyecto le estaba gritando a su chofer. ¡Pobrecitos! Tal vez necesiten aprender de nuestros abuelos o que nosotros les hagamos un curso rápido de sinceridad. Ah, eso sí, tendremos mucho cuidado que el horario se ajuste a sus necesidades. Doña Rosa y la Aso-

ciación de Padres de Familia asegurarán que tengamos asientos muy confortables porque a ellos les gusta estar sentados horas y horas y no podemos atender contra sus costumbres. Usted, profesor Medina, garantice que los alumnos preparen unas laminas con dibujos muy coloridos, no se vayan a aburrir con tanto testimonio. Yo me encargaré personalmente de hacer unas dinámicas para que no se nos vayan a dormir. Buena idea, doña Adriana, podemos repartirles unos dulcecitos cuando veamos que se nos duermen. Es importante que ellos hablen y hablen para que podamos sacar lecciones de su propia experiencia. No vayan a pensar que les queremos imponer todo.

Como decíamos al principio, necesitamos estudiar más a los técnicos e instituciones para impulsar de mejor manera el desarrollo de nuestra comunidad. No sabemos por qué ellos insisten en hacer una cosa cuando nosotros queremos hacer otra cosa. Debemos comprender el porqué de esa manía de gastar el dinero en una cosa, cuando nosotros sabemos que debe ser dedicado a otra cosa.

¿Qué podemos hacer con aquellos casos en los que los técnicos y los funcionarios tienen sobreestima? Es cierto, señor Flores, tenemos que hacer algo. No vaya a ser que ellos se eleven tanto de la realidad que tengamos luego que necesitar la ayuda de muchos ancianos para traerlos otra vez a tierra. ¡A las cosas que uno se expone!

Una cosa, sin embargo, nos inquieta. Conuerdo con ustedes cuando dicen que la intervención es algo cuestionable. Estamos hablando de estrategias, de metodologías para hacerlos participar y eso me suena a considerarlos como objetos de estudio o un pretexto para hacer nuestro trabajo de DMU. No vaya a ser que nos acusen de ser instrumentalistas.

Después de oír todas sus opiniones parece que sí es un imperativo ético intervenir porque no podemos seguir permitiendo que sigan en la oscuridad. No vaya a ser que nuestros hijos nos reclamen por no haber hecho nada para lograr el DMU. Ah, eso sí, cuando trabajemos con ellos no les daremos dinero, pues sabemos que eso puede lograr desarreglos sociales. Ellos como beneficiarios de nuestros recursos y de nuestros conocimientos deben participar espontáneamente bajo ningún tipo de dádiva o de condicionamiento. No vaya a ser que vayan a falsear sus informaciones o decir cosas que nosotros queremos oír. Como ustedes saben, ellos son muy hábiles para aprovecharse de nuestros recursos. Por ella nuestra intervención tiene que ser responsable, liberadora de las cadenas del materialismo.

CAPÍTULO

II

CONOCIENDO A LAS PERSONAS

Capítulo II

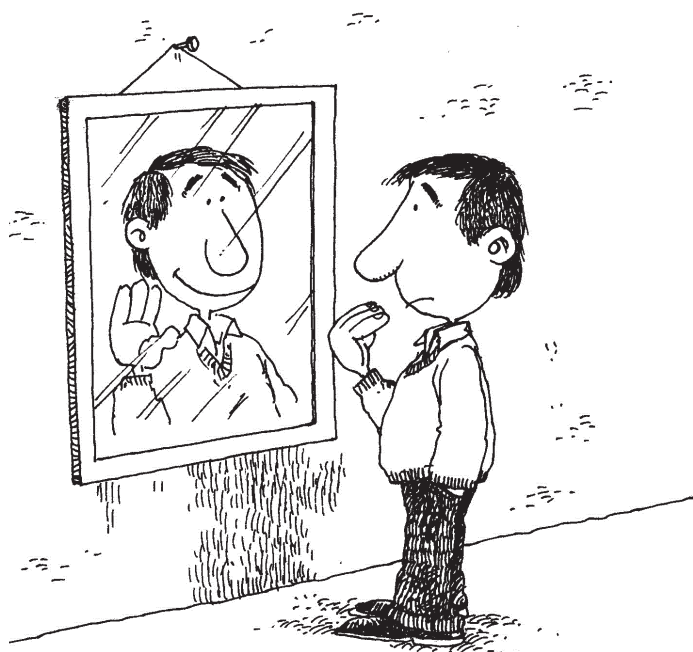


El comportamiento es un espejo en el que cada uno muestra su imagen.

Johann W. Goethe

Tratar de mejorarse a sí mismo es empresa que suele dar mejor resultado que tratar de mejorar a los demás.

Noel Clarasó



1**CONOCIÉNDONOS MEJOR**

El comportamiento humano se refiere a las manifestaciones externas de conducta – actos y reacciones- frente a los estímulos externos. La psicología, la ciencia de la conducta, se interesa por responder a dos preguntas básicas: ¿Por qué hacemos lo que hacemos? y «Cómo hacemos lo que hacemos? La conducta es el resultado del propio organismo, la mente, la sociedad y la cultura. (Cash, 2002)

Nosotros podemos apreciar una diversidad de manifestaciones explícitas de la conducta humana. Hay que cosas que no podemos ver directamente, sin embargo tienen una influencia profunda sobre esas manifestaciones externas. Son los paradigmas los que influyen sobre el pensamiento, estos sobre los sentimientos y, a su vez, estos se traducen en las actitudes. Detrás de una posición u opinión también se esconden intereses y necesidades y es importante dar cuenta de ellos si es que queremos facilitar un entendimiento constructivo entre las personas o grupos.

Lo que vemos determina lo que hacemos. Y lo que hacemos determina los resultados que logramos. Por tanto, si deseamos modificar efectivamente los resultados que logramos en nuestra vida, debemos comenzar a trabajar en nuestra manera de ver las cosas (Merril & Merrill, 2004), es decir nuestros paradigmas.

Por paradigmas se entiende el 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. Este conjunto de conceptos es el producto de la experiencia, el entrenamiento, las enseñanzas y patrones culturales existentes en una sociedad. Estos se generan tanto a nivel individual, como así también a nivel social. En este último caso, estamos hablando de paradigmas vigentes en una sociedad a un momento dado (Lefcovich, 2005).

El dogmatismo refleja la rigidez de las creencias de una persona (Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999) y es una actitud que dificulta la búsqueda de consensos necesarios en los procesos de concertación. Como facilitadores tenemos que saber identificar cuándo nos encontramos en un caso de dogmatismo, para poder generar las condiciones de apertura mental para el diálogo.



LOS PARADIGMAS Y UN MUNDO EN CAMBIO

- *La clave de los grandes avances no está sencillamente en modificar el comportamiento.*
- *No basta con modificar la actitud, sino que es necesario cambiar la manera de ver el mundo, el paradigma, los supuestos.*
- *Cuando se desea hacer cambios graduales y pequeños se debe trabajar con el comportamiento o la actitud.*
- *Sin embargo, si lo que se busca es lograr cambios o mejoras radicales, es preciso trabajar con los paradigmas²¹.*

Fuente: 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. (Footnotes)

En el fondo, todas las ciencias sociales se reducen al comportamiento de las personas. Igualmente, el desarrollo es cuestión de personas con sus percepciones, sentimientos, emociones que se traducen en actitudes y en acciones. Las actitudes reflejan nuestra predisposición psicológica, que es producto a la vez de nuestra cultura, de nuestra propia historia, de nuestra «herencia psicológica». La psicología evolutiva nos habla de patrones de conducta adaptativos que hemos «fijado» en nuestras neuronas desde que éramos cazadores y recolectores.

Nuestro accionar tiene sustento profundo en los Modelos Mentales que hemos construido e interiorizado. Notoria, Gómez y Molina (2005) nos explican que un Modelo Mental es un conjunto integrado de significados personales que impulsa la acción. McCarthy (1991) nos muestra un ciclo que establece claramente la relación entre las creencias y la acción:

1. La creencia es una idea que uno considera cierta.
2. Basado en esta idea cierta, el sujeto emprende una acción.
3. Esta acción genera unos resultados compatibles con la creencia.
4. Estos resultados refuerzan la creencia.

21 Hellriegel y colaboradores (1999), por su parte, afirman que los gerentes eficaces no intentan cambiar la personalidad o las creencias básicas de los empleados y se centran, más bien, en identificar y controlar los acontecimientos externos con la finalidad de influir sobre el comportamiento del empleado.

En estos aspectos fundamentamos el hecho que una adecuada gestión del diálogo tiene que ver con la gestión de los paradigmas, las creencias y los valores. Esto refuerza, además, la afirmación de que en profundidad la gestión de los procesos sociales apunta a la gestión del ser.

Cuando decimos que los facilitadores propiciamos acuerdos sociales, estamos invitando a las personas a que se entiendan, se pongan de acuerdo, lo que quiere decir que logren un punto de equilibrio entre sus emociones, sentimientos y pasiones en medio de intereses en juego. Cuando hablamos de favorecer la inclusión, estamos diciendo que apelemos a nuestros buenos sentimientos para encontrar deliberadamente un ambiente psicológico en el que todos nos sintamos muy bien. ¿No es la felicidad, aspiración suprema, una búsqueda permanente de estados psicológicos positivos?

De otro lado, cuando asistimos a una reunión, no es absolutamente cierto que dejemos nuestra historia y nuestras vivencias cotidianas de lado. Es muy importante tener presente este aspecto porque sería muy injusto que traslademos nuestras frustraciones y pesares, nuestra cólera o indignación a nuestros interlocutores. Por lo contrario, contagiar nuestras alegrías, nuestras esperanzas, es una forma de elevar las energías superiores del grupo. Es importante considerar que cada uno de nosotros puede influir positiva o negativamente en el estado de ánimo de los demás.

Entonces vemos cuán importante es la capacidad de saber conectarse o desconectarse a nuestros sentimientos, según sea el caso. En sentido positivo, conectarse a nuestros sueños, pasiones, esperanzas -o a nuestra rabia o indignación- puede ser muy adecuado para rebelarnos contra las injusticias y exclusiones.

Por todo ello, en estos acápites presentamos algunos elementos básicos de nuestra personalidad.

I.1 NUESTRA FORMA DE SER

*«Personalidad es la **organización dinámica**, en el interior del individuo, de los **sistemas psicofísicos** que determinan su **conducta** y su **pensamiento** característicos.»*

<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,288728,00.html>

Una serie de conceptos están asociados a nuestra forma de ser: personalidad, actitudes, temperamentos, conducta y comportamiento.

La personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamientos coherentes. Los cinco grandes factores de la personalidad son: la adaptación, la sociabilidad, la conciencia, la cordialidad y la apertura intelectual de una persona. (Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999)

Las actitudes son tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidas hacia personas, grupos, ideas o temas específicos (Myers, 1993). Una actitud consta de: un componente afectivo, un componente cognoscitivo y un componente del comportamiento. (Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999)

Es obvio que si queremos trabajar con personas tenemos que conocer mejor a las personas. La experiencia vital personal, nuestra historia, es la primera fuente de conocimiento de las personas. Así mismo las personas que nos rodean, haciendo cada vez más grande el radio de acción, también son fuente importante del conocimiento de la persona humana. Si despertamos en nuestro cerebro un afán por conocer mejor a las personas, todo espacio y todo momento será oportuno para conocer cómo ellas actúan, cómo reaccionan, cómo defienden sus ideas, cómo socializan, cómo comunican, entre otros aspectos del complejo universo de las personas.

Gordon W. Allport define así el temperamento: «Los fenómenos característicos de la naturaleza emocional de un individuo, incluyendo su susceptibilidad emocional, la **fuerza** y la **velocidad** con que acostumbran a producirse las respuestas, su **estado** de humor preponderante y todas las peculiaridades de fluctuación e intensidad en **el estado** de humor, considerándose estos fenómenos como dependientes en gran parte de la estructura constitucional y predominantemente hereditarios.»

LOS DIVERSOS TIPOS DE TEMPERAMENTOS DE LAS PERSONAS

Extroversión	Introversión
<ul style="list-style-type: none"> • El extrovertido obtiene energía de quienes le rodean; necesita gente a su alrededor. • Le encanta trabajar en equipos. • Es más orientado al logro, es práctico, comunicativo y quiere actuar rápido. • El extrovertido piensa mientras habla. 	<ul style="list-style-type: none"> • El introvertido obtiene su energía estando consigo mismo; disfruta trabajando individualmente y muestra un perfil bajo. • Es más reflexivo y analítico. • El introvertido piensa y después habla.
Sensorial	Intuitivo
<ul style="list-style-type: none"> • El sensorial se interesa por los detalles, por los datos específicos; tiene un razonamiento concreto y se centra en el presente. • El sensorial tiene los pies en la tierra; le gustan las cosas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al intuitivo le interesa todo; se guía por corazonadas, tiene un razonamiento abstracto y se concentra en el futuro. • El intuitivo tiene la cabeza en las nubes; es visionario y piensa lo que podría ser.
Racional	Emotivo
<ul style="list-style-type: none"> • El racional es objetivo, impersonal; • piensa con la cabeza, toma decisiones complejas y valora la lógica. • El racional resuelve los conflictos tomando en cuenta lo justo y correcto. 	<ul style="list-style-type: none"> • El emotivo es subjetivo, personal; piensa con el corazón, toma decisiones considerando a las personas, valora la armonía y la ayuda. • El emotivo resuelve los conflictos considerando los sentimientos de las personas.

Fuente: Citado por Fishman, D. 2000. El camino del Líder. Historias ancestrales y vivencias personales. UPC. El Comercio. Basado en la clasificación de Myers-Briggs. Kroeger, Otto y Janet Thuesen. Type Talk: The 16 personality Types that Determine How to Live, Love and Work. New York: Tilden Press Book, 1998.



ENTRE EL PRAGMATISMO Y EL RACIONALISMO:

Implicancias en la toma de decisiones en procesos de desarrollo local

El desarrollo local no es cuestión de indicadores socioeconómicos, también es importante tomar en cuenta los paradigmas y valores que están en juego en todo el proceso. Uno de aquellos aspectos se refiere al pragmatismo, elemento muy presente en el imaginario y la práctica de autoridades y ciudadanos y ciudadanas. La filosofía pragmática implica la tendencia a considerar que el valor de la verdad o el bien reside en los efectos prácticos que son la consecuencia de un enunciado o una acción susceptibles de enjuiciamiento moral. (León, Francisco, 1999)

El pragmatismo es visto en determinados círculos laborales y familiares como una gran virtud, en tanto implica la toma rápida de decisiones con relación a determinada situación. En tal sentido, se le asocia a la eficiencia en los resultados, al uso eficaz del tiempo y los recursos, en suma a una toma inteligente de decisiones. En este contexto, la eficiencia aparece como opuesto a los procesos reflexivos que privilegian el raciocinio, que insume demasiado tiempo y recursos para decisiones que no siempre pueden mostrar resultados exitosos.

¿Pero es que acaso tendríamos que ver al pragmatismo y al racionalismo como los extremos de los polos? ¿Es posible la convivencia de ambos o son mutuamente excluyentes? ¿De qué manera este tema influye en los procesos de desarrollo local? Estas son algunas de las cuestiones que queremos abordar en esta nota.

Si nos ponemos el gorro positivo podríamos decir que efectivamente el pragmatismo puede significar una gran capacidad para tener la imagen completa a partir de fragmentos de la realidad lo que indudablemente acusa una gran inteligencia, o que se sabe combinar inteligentemente los pocos (o muchos) datos que se cuenta y saber usar prudentemente la intuición y las corazonadas, que tampoco son desdeñables. Por lo mismo podría estar revelando una gran dosis de creatividad y de osadía. No en vano muchos empresarios y emprendedores sociales pretenden ser reconocidos como pragmáticos.

Pero si nos ponemos el gorro negativo podríamos decir que los pragmáticos, en su afán de ser siempre eficientes, son capaces de sacrificar principios, entrar por la ventana, respaldar sus acciones con la consigna de que el fin justifica los medios, hacer prevalecer el interés personal o del grupo al que representa por sobre los intereses colectivos. Recordemos que el innombrable fugitivo empezó a institucionalizar en el país la cultura del pragmatismo, del «todo vale», que llegó a tener preocupantes visos de legitimación social. Este utilitarismo a ultranza nos quiere seducir con la idea de que sólo existe lo que tiene valor directo, apropiable y vendible. De estos rezagos no nos hemos escapados y muchísimos de «nuestros» políticos nos dan a diario ejemplo de ello.

Veamos el racionalismo ahora. Si nos ponemos el gorro positivo podríamos decir que estamos en la era de la gestión del talento humano, donde el desarrollo de capacidades intelectuales y emocionales es fundamental para contar con una fuerza creadora y creativa que genere alternativas o cursos de acción que nos permitan avanzar hacia el desarrollo local. Obviamente no nos estamos refiriendo únicamente a ciertos actores ilustrados, sino a los hombres y mujeres sin distinción de procedencias o de grado de escolaridad. No en vano la apuesta central de las organizaciones apunta el fortalecimiento del capital intelectual, como activo generador de riqueza por excelencia. El desarrollo local necesita procesos reflexivos y ponderados de diálogo, participación y concertación, con la finalidad de contribuir a la gobernabilidad entendida como cogestión responsable.

Pero también podríamos ponernos el gorro negativo con relación al racionalismo y ver el riesgo de que se presente como excluyente del valor de la sabiduría local y otras formas de acceder al conocimiento. Un racionalismo mal entendido puede llevar a la legitimación social del enfoque tecnocrático, que no concibe otras formas de la verdad más allá de lo que ha pasado por un método científico o por el poder de decisión que te atribuye un cargo o autoridad recibida. Por lo mismo, puede dejar de lado el lado derecho hemisférico del cerebro -que da pie a la creatividad, a las intuiciones, a la espontaneidad y a todo el bagaje emocional que también forma parte de nuestra humanidad. Además, podríamos decir que un excesivo racionalismo implicaría la posibilidad de caer en la trampa del experto, la trampa del libro o incluso la trampa de la lógica. No en vano se ha argumentado la necesidad de desaprender lo aprendido y la consecuente necesidad de reaprendizaje.

La cultura anglosajona es predominantemente pragmática y podríamos caer en la tentación de decir que el pragmatismo es condición del desarrollo. Pero tengamos presente que el individualismo exacerbado atenta contra la construcción del capital social, que sí es una condición de desarrollo. Una cosa es el valor del individuo y su aporte a la

sociedad y otra cosa es el individualismo excluyente y marginador. Gran parte de nuestra matriz cultural aún se sustenta en los valores de solidaridad y reciprocidad, que es necesario revitalizar. La recuperación y la revitalización de la confianza es una condición fundamental para avanzar en la construcción del capital social.

Reducirlo todo a un sentido utilitarista es renunciar a la integralidad de la dimensión humana que no es sólo cuerpo y mente, también es corazón y también es espíritu, este último cualquiera sea la forma como la concebimos y vivenciamos. Existe un capital del que no se habla mucho y es el capital afectivo, base de las relaciones sociales en muchas comunidades y colectivos. El capital afectivo reemplaza en muchos lugares a los pagos de seguros y es la forma más efectiva de tener otras formas alternativas de seguros. Pero también esta acción podría ser acusada de altruismo interesado.

Vayámonos, por ejemplo, al valor de la biodiversidad, que no se reduce sólo a aquellos elementos o aquellos procesos que tienen valor de transacción. La vida, por sí misma, tiene su valor independientemente del valor económico que le puedan asignar los seres humanos. Por ello, los procesos ecológicos esenciales, más allá que puedan ser tipificados como servicios libres, tienen su propia valoración.

Los intereses están ahí y no podemos negarlos, lo que tenemos que hacer es gestionar los intereses y lograr que los acuerdos sociales apunten al bienestar colectivo atendiendo razonable y prudentemente los intereses individuales, en tanto se encuentren en el marco de los derechos humanos. Este es el marco de la responsabilidad social y ambiental que se exige a los actores.

No se trata entonces de ser en ocasiones pragmáticos y en ocasiones racionalistas. Las evidencias actuales del conocimiento de la mente nos indican que debemos saber combinar mente y corazón, dando pie a la creatividad e incluso a las intuiciones y a las corazonadas, pero sobre todo poniendo en primer término los derechos humanos. La alusión a la ciencia sensual implica poner en juego ambos hemisferios del cerebro, o lo que es lo mismo: la gestión integral del ser.

En tal sentido, es conveniente revisar la forma como estamos percibiendo y ejerciendo el pragmatismo. Tal vez sea necesario ser pragmáticamente racionales y racionalmente pragmáticos para lograr un punto de equilibrio entre conocimiento, experiencias e intuiciones. La gestión del desarrollo local implica considerar toda la materia y energía que circulan en el sistema. En este contexto, la revisión de las creencias y actitudes es parte de la agenda pendiente. Es parte de los esfuerzos por ir despercudiéndonos de un estilo de gestión que muchas veces se marca por el humor del día o por los resentimientos y frustraciones históricas.

I.2 CONOCIENDO CÓMO LAS PERSONAS NOS RECONOCEN Y CONOCEN

Existe una diferencia entre lo que nosotros sabemos de nosotros mismos y lo que la gente sabe de nosotros. Es importante que hagamos los esfuerzos necesarios para hacer visible aquellos aspectos de nuestra personalidad que aún no son conscientes por nosotros. En este propósito la retroalimentación juega un papel importante.

En la Psicología de Grupos es muy importante dar y recibir el «feedback» o «retroalimentación». No para que nos digan: «qué bien estuvo el taller» o «lo felicito», sino que este proceso tiene que ser el espejo para que el grupo que facilitamos refleje y proyecte en nosotros sus necesidades más sentidas con respecto a nosotros y a los procesos sociales que facilitamos.

En este propósito, los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham elaboraron una «ventana» para explicar la manera y el proceso de dar y recibir «retroalimentación». Así, la «ventana de Johari» es un medio, una estrategia para conocer la comunicación de los conocimientos, afectos y percepciones que tenemos de nosotros y que los demás tienen de nosotros y los demás.

La ventana de Johari		EL YO recibe feedback	
		Conocido por el yo	Desconocido por el yo
El grupo brinda Información	Conocido por los demás	AREA LIBRE Lo que yo conozco de mí y los demás también (público)	AREA OCULTA Lo que yo conozco y nadie conoce (privado)
	Desconocido por los demás	AREA CIEGA Lo que yo no conozco y los demás sí conocen (ignorado)	AREA DESCONOCIDA Lo que no conozco y los demás tampoco (impredecible)

El primer cuadrante ->«área libre»- es el de las experiencias y la información sobre los comportamientos que son conocidos por la persona y por quienes nos rodean. Es el área de intercambio fluido entre el yo y los demás, mostrando lo que queremos dar a conocer. Como facilitadores, es parte de nuestro trabajo hacer crecer dicha área, pues gracias a ella podremos generar «confianza» recíproca y, por lo tanto, nuestros niveles de eficacia personal y de autoestima se ven desarrollados.

El «área ciega» es justamente la venda que tenemos en nuestros ojos, pero que el grupo sí la puede ver. A veces creemos que estamos haciendo bien nuestro trabajo y ante la menor observación tratamos de ser firmes y consecuentes, pero esa rigidez nos conduce sólo a la terquedad y por tanto al fracaso. Así, cuántos de nosotros queremos explicar que es malo el ser autoritario y, sin embargo, el modo como lo decimos -un tono de voz cortante- desnuda actitudes y conductas de las cuales no nos damos cuenta. Esta es el área de la disonancia cognitiva; es decir que decimos lo que no hacemos o hacemos lo que no decimos, por ello el grupo siempre está atento y conoce muchas de nuestros «errores» que quedan «ciegos» para nosotros. Si somos conscientes que todos tenemos esta área, podremos superar nuestros errores.

El «área oculta» es potencialmente dañina, pues hay cosas que intencionalmente no queremos compartir con los demás con respecto a nosotros o a los demás, y ello juega en contra nuestra. Aquí hay un miedo solapado, el temor a ser rechazado por el grupo o a recibir una censura o ser criticado. Como seres humanos el miedo se apodera de nosotros y a veces mentimos, con el ánimo de ocultar, de tapar, de encubrir. Es mejor decir las cosas en su momento y oportunamente, aunque se pase un mal momento.

En el «área desconocida» es donde nosotros tenemos, tal vez, las potencialidades que aún están por descubrir. Tiene que ver con nuestras motivaciones más inconscientes y que tampoco son conocidas por el grupo. Para llegar a ella necesitamos de un trabajo más personal y hasta psicoterapéutico.

1.3 LOS PRINCIPIOS DE LA AUTOFACILITACIÓN

Si queremos mejorar nuestro desenvolvimiento como facilitadores tenemos que empezar reconociéndonos a nosotros mismos. Pero no es sólo cuestión de hacer un inventario de cualidades o destrezas que debemos completar para hacer más eficiente nuestra labor. Sobre todo, se trata de desarrollar y aplicar los principios de la gestión del **ser**, como unidad indivisible entre el cuerpo-mente-corazón-espíritu y la energía total del universo.



EL HOMBRE NUEVO

E. Fromm

La función de la sociedad nueva es alentar el surgimiento de un Hombre nuevo, un ser cuya estructura de carácter tendrá las siguientes cualidades:

- *Disposición a renunciar a todas las formas de tener, para poder ser plenamente.*
- *Sentir seguridad, tener un sentimiento de identidad y confianza basados en la fe en lo que uno es, en la necesidad de relacionarse, interesarse, amar, solidarizarse con el mundo que nos rodea, en vez de basarse en el deseo de tener, poseer, dominar al mundo, y así volverse esclavo de sus posesiones.*
- *Aceptar el hecho de que nadie ni nada exterior al individuo le da significado a su vida, sino que esta independencia radical, y la no cosidad, pueden llegar a ser la condición de la actividad plena dedicada a compartir e interesarse por sus semejantes.*
- *Estar plenamente presente donde uno se encuentra.*

- *Sentir la alegría que causa dar y compartir, y no acumular y explotar.*
- *Amar y respetar la vida en todas sus manifestaciones, sabiendo que no es sagrada la cosa ni el poder, ni lo que está muerto, sino la vida y todo lo que contribuye a su desarrollo.*
- *Tratar de reducir en la mayor medida posible la codicia, el odio y los engaños.*
- *Vivir sin adorar ídolos y sin engaños, porque se ha alcanzado una situación en que no se requieren engaños.*
- *Desarrollar la capacidad de amar y el pensamiento crítico, no sentimental.*
- *Desprenderse del narcisismo y aceptar las trágicas limitaciones inherentes a la existencia humana.*
- *Hacer del pleno desarrollo de sí mismo y del prójimo la meta suprema de vivir:*
- *Saber que para alcanzar esta meta, es necesaria la disciplina y respetar la realidad.*
- *Saber que ningún desarrollo es sano si no ocurre en una estructura, pero conocer también la diferencia entre la estructura como atributo de la vida, y el «orden» como atributo de no vivir, de la muerte.*
- *Desarrollar la imaginación, no para escapar de las circunstancias intolerables, sino para anticipar las posibilidades reales, como medio para suprimir las circunstancias intolerables.*
- *No engañar, pero tampoco dejarnos engañar por los otros; se puede admitir ser llamado inocente, pero no ingenuo.*
- *Conocerse, y no sólo el yo que uno conoce, sino también el yo que no conoce, aunque tenga un conocimiento vago de lo que no conoce.*
- *Percibir la unión con la vida, y por consiguiente renunciar a la meta de conquistar a la naturaleza, someterla, explotarla, violarla, destruirla, y en vez de esto tratar de comprender y cooperar con la naturaleza.*
- *Gozar de una libertad no arbitraria, sino que ofrezca la posibilidad de ser uno mismo, y no un atado de ambiciones, sino una estructura delicadamente equilibrada que en todo momento se enfrenta a la alternativa de desarrollarse o decaer, vivir o morir.*
- *Saber que el mal y la destrucción son consecuencias necesarias de no desarrollarse.*
- *Saber que sólo muy pocos han alcanzado la perfección en todas esas cualidades, y ser, sin la ambición de «alcanzar la meta», reconociendo que esta ambición sólo es otra forma de codiciar, de tener.*
- *Ser feliz en el proceso de vivir cada día más, sin importar el avance que el destino nos permita realizar, porque vivir tan plenamente como se puede resulta tan satisfactorio que es difícil preocuparse por lo que uno logra o no.*

Significa además que debemos tener un proyecto propio de desarrollo personal y aclarar nuestro rol y compromiso con el desarrollo local. Sólo después corresponde hacer un esfuerzo para identificar aquellos aspectos sustanciales que favorecen o dificultan nuestra mejor labor como facilitadores.

Goleman (2000), reconoce la competencia personal como parte del marco de las competencias emocionales. El autor llama competencia personal al modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, y el cuadro siguiente las muestra:



COMPETENCIAS PERSONALES

1. **Conciencia de uno mismo: Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones**
 - 1.1. Conciencia emocional
 - 1.2. Valoración adecuada de uno mismo
 - 1.3. Confianza en uno mismo
2. **Autorregulación: control de nuestros estados, impulsos y recursos internos**
 - 2.1. Autocontrol
 - 2.2. Confiabilidad
 - 2.3. Integridad
 - 2.4. Adaptabilidad
 - 2.5. Innovación
3. **Motivación: las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos**
 - 3.1. Motivación de logro
 - 3.2. Compromiso
 - 3.2. Iniciativa
 - 3.3. Optimismo

Fuente: Goleman (2000)

Por su parte, Handabaka (2002) nos presenta las diversas formas que adopta el ego y plantea elementos para la autogestión personal:

FORMAS QUE ADOPTA EL EGO Y ELEMENTOS PARA LA AUTOGESTIÓN, SEGÚN EL MODELO DEL ENEAGRAMA

Formas que adopta el Ego	Trampas del Ego	Emociones negativas o pasiones que usa el Ego	¿De qué huye cada Yo?	Mecanismos de Defensa del Yo	Lo que podemos hacer para salir de las pasiones
1 Resentimiento	Perfección	Ira	La ira	Formación reactiva	Serenidad
2 Halago	Libertad	Orgullo	La aceptación	Represión	Humildad
3 Vanidad	Eficacia	Mentira	El fracaso	Identificación	Verdad
4 Melancolía	Autenticidad	Envidia	Lo vulgar	Sublimación artística	Armonía
5 Mezquindad	Observador	Avaricia	Su vacío	Aislamiento	Desinterés
6 Cobardía	Seguridad	Miedo	Lo atemorizante	Proyección	Valor
7 Planificación	Idealismo	Glotonería	El dolor	Sublimación	Sobriedad
8 Venganza	Justicia	Exceso	La ternura	Negación	Sencillez
9 Indolencia	Buscador	Pereza	El conflicto	Narcotización	Diligencia

Como facilitadores tenemos que contribuir a lograr arreglos sociales; por tanto, el primer arreglo que tenemos que hacer es con nuestra propia vida. Es decir que debemos hacer de nuestra propia vida un proceso de gestión. Ello implica que debemos tener objetivos claros en nuestra vida, debemos tener metas. La empresariedad que queremos imprimir a los grupos con los que interactuamos tiene que empezar con uno mismo. Lo importante es que el facilitador tenga una visión clara de hacia dónde quiere llegar (recogida en un proceso genuinamente participativo), metas definidas, estrategias adecuadas y medios para materializar la estrategia. (Bhide, 2000)

Hábito 2: *Comenzar con un fin en la mente*

Covey, S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Si queremos mejorar nuestras cualidades de facilitación social, tenemos que empezar con la facilitación personal o la auto-facilitación. Significa, entonces, establecer los nexos necesarios para que la facilitación personal se vincule a la facilitación familiar, la facilitación comunal y la facilitación de procesos sociales mayores en la que cada vez no sólo se incrementa el número de involucrados, sino que se complejizan las relaciones intersubjetivas. ¡Cuán importante es inferir principios básicos de facilitación personal y familiar que son totalmente aplicables a la facilitación de procesos sociales, especialmente aquellos relacionados al afecto y a la comunicación! Esto ya es un cambio cualitativo del tratamiento de los procesos sociales, como categoría privilegiadamente racionalista.

El hecho de que seamos facilitadores no implica que presentemos en ocasiones emociones negativas. Lo importante es que reconozcamos qué rasgos de nuestra personalidad no nos ayudan, sea para tratar de dominarlos o, en el mejor de los casos, para tratar de eliminarlos, si es posible. Por ejemplo, si tratamos de construir consensos, nuestra impaciencia o nuestra intolerancia puede provocar que cometamos algunos deslices y arruinar el trabajo de mucho tiempo. Una sola palabra o frase mal dicha puede revelar nuestro inconsciente y provocar resentimiento y ruptura de relaciones, por lo que no debemos desdeñar tales aspectos. Gestionar nuestra capacidad de indignación para convertir la emoción en acción positiva es un reto permanente.

Conocernos mejor implica también identificar todo aquello que se opone a una propuesta de desarrollo personal. Dyer (1989), identifica las ataduras que no permiten fortalecer nuestra contribución como personas a la sociedad:

1. Atadura a las cosas
2. Atadura a los demás
3. Atadura al pasado
4. Atadura a su forma
5. Atadura a las ideas y a tener la razón
6. Atadura al dinero, y
7. Atadura al triunfo.

Por lo mismo, si somos sociables, amables, comprensivos, respetuosos, sosegados, podríamos eventualmente favorecer el arreglo social que estamos acompañando. En otros casos nuestra vehemencia y entusiasmo pueden ser contagiantes. Lo que queda claro es que estos factores no funcionan igual para todas las personas ni para todos los procesos. Es la naturaleza del proceso la que determina la idoneidad de los factores emocionales.

El conocimiento de sí mismo también tiene mucho que ver con la autoestima. En la medida en que sepamos valorarnos por nuestras potencialidades y facultades y aceptemos nuestra condición humana con todas nuestras debilidades, tendremos mejores posibilidades para superarlos y a la vez animar a otros para que mejoren su propia autoestima. En la teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner, es lo que se conoce como **inteligencia intrapersonal** y alude al «conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre estas emociones y finalmente ponerlas un nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta».

Durante mucho tiempo se nos dijo que en las organizaciones las personas tenían que dejar sus sentimientos en la puerta. Esto también fue válido para la facilitación de procesos sociales, en los que hasta ahora hemos privilegiado el pensamiento racional. El nuevo paradigma de la gestión afirma que dirigir personas equivale a dirigir sentimientos. La cuestión no radica en tener emociones negativas, sino en la forma como se las maneja y se las reconvierte en un sentido superior (Duck, 2000). Por ello, toda la dimensión de la inteligencia emocional debería ser comprendida e interiorizada en la facilitación de procesos sociales.

Goleman define a la inteligencia emocional como la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarnos y para manejar las emociones bien con nosotros mismos y en las relaciones con los otros.

En este contexto, Goleman refiere a las competencias emocionales como aquellas que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

Dimensiones básicas de la inteligencia emocional, según D. Goleman	
1. Auto-conciencia	1.1. Conciencia emocional 1.2. Auto-evaluación precisa 1.3. Auto-confianza
2. Auto-regulación	2.1. Autocontrol 2.2. Fiabilidad 2.3. Innovación y adaptabilidad
3. Motivación	3.1. Motivación al logro 3.2. Compromiso 3.3. Iniciativa y optimismo
4. Empatía	4.1. Comprender a los demás 4.2. Desarrollo de los demás 4.3. Orientación al servicio 4.4. Apalancamiento de diversidad 4.5. Conciencia política
5. Habilidades sociales	5.1. Influencia 5.2. Comunicación 5.3. Manejo de conflictos 5.4. Liderazgo 5.5. Catalizador de cambios 5.6. Creación de lazos 5.7. Colaboración y cooperación 5.8. Capacidades de equipo

Fuente: Goleman, D. 2000. Working with Emotional Intelligence.

Siguiendo a Salovey y Mayer²² (1990), podemos considerar algunas pautas a considerar en la autoevaluación de la inteligencia emocional:

- Conocer las propias emociones
- Reconocer cómo se manejan esas emociones
- Reconocer cómo se maneja la propia motivación
- Reconocer cómo se reconocen las motivaciones en los demás, y
- Reconocer cómo se manejan las relaciones.

También podríamos hacer una especie de «FODA» personal, para lo cual nos podemos valer del siguiente cuadro:

¿Qué rasgos de mi personalidad (actitudes, valores) favorecen mi función de facilitador?	¿Qué rasgos de mi personalidad (actitudes, valores) no favorecen mi función de facilitador?	¿Qué rasgos de mi personalidad (actitudes, valores) valoran las personas que me rodean?	¿Qué rasgos de mi personalidad (actitudes, valores) son cuestionados por las personas que me rodean?

El hecho de domesticar características de la personalidad que no ayudan a nuestra labor de facilitador, es el primer reto que deberíamos asumir. No le estamos diciendo que sea un santo -pero sí ético- sino que sepa manejar apropiadamente los rasgos de su personalidad para aumentar el impacto positivo de su facilitación o para reducir o eliminar los impactos negativos. Pero también porque debemos parecer nos más al discurso para ser coherentes e íntegros.

La autofacilitación implica aprender a dirigirse a sí mismo. Afirma Niven (2003) que a medida que estemos más seguros de nuestros propósitos y de nosotros, llegaremos a confiar menos en las actitudes y habilidades de quienes nos rodean y más en nuestro propio entusiasmo y habilidad. Menciona Covey (2003) que sin una conciencia clara del desarrollo de nuestro ego, las características sanas y los talentos singulares y poderosos pueden volverse destructivos y degenerar en debilidad. Las personas que confían en sus propias posibilidades se ven como catalizadores, promotores e iniciadores y, por tanto, con gran repercusión en los procesos sociales que acompañan. (Goleman, 2000)

22 Peter Salovey y John D. Mayer. 1990. «Emocional Intelligence», Imagination, Cognition and Personality.

FORTALEZAS Y DISTORSIONES CAUSADAS POR EL EGO

Esta fortaleza...	...Multiplicada por el ego, engendra:
Seguridad	Sentido de infalibilidad
Agilidad	Apresuramiento
Agudeza	Fricción
Estado de alerta	Estrechez de miras
Dedicación	Adicción al trabajo
Control	Rigidez
Valentía	Estupidez
Perseverancia	Resistencia al cambio
Encanto	Manipulación
Ambición	Coacción
Poder	Autocracia
Flexibilidad	Ambivalencia

Fuente: Adaptada de John R. O’Neil, The paradox of success (Los Angeles, J. P. Tarcher, 1994), p. 67.

Una de los aspectos que nos ayuda a ser cada vez mejores, es tener la oportunidad de recibir retroalimentación. **Peter F. Drucker (1999), en los principios del Automanagement, nos habla de la importancia de la retroalimentación:** «El análisis de feedback implica varios temas de acción: i) Primero y principal, concéntrese en sus puntos fuertes. Ubíquese donde estos puntos fuertes puedan producir resultados, ii) Segundo, dedíquese a mejorar sus puntos fuertes, iii) En tercer lugar, descubra si su arrogancia intelectual está ocasionando una ignorancia paralizante, y supérela. Es igualmente importante corregir los malos hábitos: todo lo que usted hace o deja de hacer que pueda inhibir su eficacia y rendimiento.»

Drucker considera que para un mejor conocimiento y autogestión personal es importante hacerse las siguientes preguntas: ¿Cómo me desempeño?, ¿Soy ‘lector’ o soy ‘escucha’?, ¿Cómo aprendo?, «¿Trabajo bien con gente o soy un solitario?», «¿En qué tipo de relación?», ¿Cuáles son mis valores?, ¿A dónde pertenezco? y ¿Cómo puedo contribuir?

Igualmente, es importante evaluar cuáles de las siguientes competencias las tenemos mejor desarrolladas: leer, escribir, hablar, sustentar, negociar, comprender los sentimientos de los demás, conocerse a sí mismo, establecer relaciones sociales rápidamente y con gran facilidad. No siempre hemos sido favorecidos, no nos hemos cultivado lo suficiente o el medio no nos lo ha permitido, para ser competentes en todas las cualidades. Aquí tenemos dos posibilidades: O empezamos cultivándonos mejor en aquello que consideramos es una debilidad o simplemente aprovechamos mejor nuestras fortalezas. La decisión es absolutamente personal, pero algunos autores recomiendan que empecemos aprovechando lo mejor de nosotros y pensemos en trabajos en equipo, cuyos integrantes complementan en la práctica el conjunto de cualidades que necesitamos para acompañar eficientemente un proceso. Aquí ya vamos visualizando lo que llamamos «facilitación en red».

Otro aspecto que debemos analizar es el tono de nuestra voz. Cada uno ha nacido con un registro vocal determinado, pero la forma cómo se usa el lenguaje es construcción cultural. Debemos evaluar el efecto que produce nuestra voz en los grupos

humanos con los que interactuamos. De repente, nuestro énfasis o vehemencia puede ser algo agresivo y no nos estemos dando cuenta. Es lo que se llama comunicación paralingüística y no debemos descuidarla.



CONOCIENDO MEJOR A LAS PERSONAS

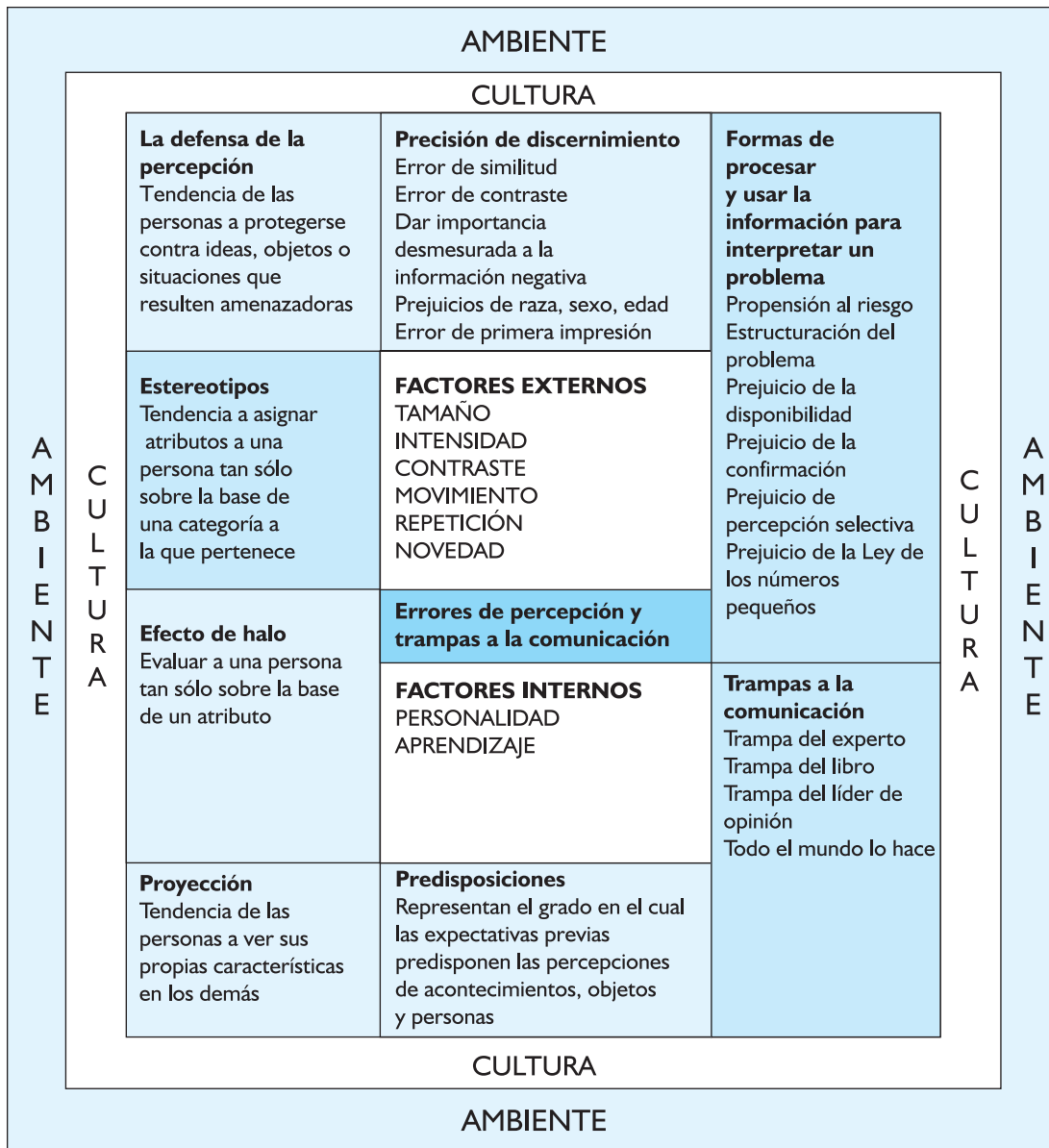
2.1 CÓMO LAS PERSONAS SE VINCULAN CON EL MUNDO EXTERIOR

La percepción es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien los experimenta. La percepción incluye la búsqueda, la obtención y el procesamiento de información. Representa el proceso psicológico por el que la gente reúne información del medio y le da sentido a su mundo. (Banks y Krajicek, 1991)

La percepción del mundo que tenemos las personas es producto de nuestros sentidos y rasgos de personalidad, donde los pensamientos, sentimientos, actitudes y creencias (valores) son los que finalmente definen los significados en los procesos de interacción social. Es por ello que frecuentemente nos podemos encontrar frente a casos de errores de percepción, que son distorsiones de la realidad. Los tipos más usuales de errores de percepción son: la defensa de la percepción, los estereotipos, el efecto de halo, la proyección y las predisposiciones. (Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999)

El fenómeno de la percepción es algo a lo que los facilitadores anteriormente no le habíamos prestado la atención que se merece. Ahora sabemos que es un factor clave para la gestión del diálogo. Implica que debemos hacer esfuerzos por identificar errores de percepción o, en todo caso, dar cuenta de estos elementos para que el propio grupo sea capaz de discernir cuándo está afectando la calidad de la participación.

ERRORES DE PERCEPCIÓN Y TRAMPAS A LA COMUNICACIÓN



Fuente: Adaptado de Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman (1999).

2.2 CÓMO SE COMUNICAN LAS PERSONAS



LA COMUNICACIÓN

La comunicación debe ser entendida como la transmisión de sentido entre individuos a través de conductas verbales y no verbales. La comunicación no-verbal es la que no conlleva el uso de palabras en ninguna de sus formas (hablada, escrita o signada). Por ejemplo: movimientos corporales, expresiones faciales, sonidos que acompañan los mensajes verbales, posición en relación a otra persona y la cantidad de tiempo que tardamos en expresar una idea. La comunicación verbal es la comunicación a través de la palabra escrita, hablada o signada.

Fuente: Cristina Larraz Isturiz. www.ceapat.org

Si la percepción es el fenómeno que explica la manera como las personas ven el mundo, la manifestación tangible de las interacciones se da a través de la comunicación, donde la conversación oral es tan sólo una de sus formas. Podemos ver, a continuación, los diversos tipos de comunicación según las actitudes predominantes de las personas, haciendo notar que es posible que un momento se adopte un tipo y en otro momento otro tipo, dependiendo de las circunstancias.

TIPOS DE COMUNICACIÓN, SEGÚN LAS ACTITUDES PREDOMINANTES DE LAS PERSONAS

Tipo	Descripción
1. Asertiva	Significa expresar con confianza, lo que se piensa, se siente y se cree (valores), así como la defensa de los derechos propios al mismo tiempo que se respetan los de los otros.
2. No asertiva	Es la renuncia o la incapacidad de expresar en forma coherente lo que se piensa, se siente y se cree (valores), así como el hecho de permitir que otros vulneren los derechos ajenos sin provocación.
3. Agresiva	Significa expresarse en forma que intimide, rebaje o degrade a otra persona y buscar lo que se desea de tal forma que transgreda los derechos de esa persona.

Fuente: Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999. Comportamiento organizacional. Octava Edición. International Thompson Editores, México.

Como ya hemos expresado, debemos evitar el sesgo de reducir la comunicación a su manifestación oral. Como facilitadores también debemos estar muy atentos a otras formas de comunicación, como la comunicación no verbal. La comunicación no verbal incluye respuestas humanas no relacionadas con la lengua (por ejemplo, movimientos del cuerpo y rasgos físicos) y efectos ambientales (como una oficina grande o pequeña). Los tipos básicos de señales no verbales son: movimiento del cuerpo, rasgos personales, paralenguaje, uso del espacio, entorno físico y el tiempo. (Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999)

Como afirma Goleman (2000), la gente muy expresiva se comunica a través de la expresión facial, la voz, los gestos y, en suma, el cuerpo entero, una capacidad que, en fin, les permite inspirar, convencer y movilizar a los demás. La capacidad de expresar las emociones de un modo convincente es parte de lo que se conoce como carisma.

Sin descuidar la importancia de la comunicación no verbal, debemos ahora enfatizar sobre las expresiones orales de la interacción social. Existen diferencias semánticas entre diálogo, debate y discusión que es necesario precisar.

El diálogo es un proceso mediante el cual las personas suspenden los intercambios defensivos con objeto de permitir el libre flujo de la exploración de las figuraciones y creencias propias y las de los demás. (Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999)

El diálogo es diferente al debate, puesto que busca compartir opiniones sobre el aprendizaje conjunto, en lugar de que las personas tengan que defenderse a sí mismas. El diálogo es una forma de comunicación que puede emerger desde un proceso bien diseñado de atención, mostrando respeto por las opiniones, experiencias y establecimiento de relaciones de la gente. (Kersten, 1997)

DIFERENCIAS CLAVE ENTRE DEBATE Y DIÁLOGO (SEGÚN ROTH ET AL., 1992)

Debate	Diálogo
Los participantes tienden a representar un grupo con una opinión específica	Los participantes hablan como individuos sobre sus únicas experiencias propias e incertidumbres
La atmósfera es amenazante, se esperan ataques e interrupciones	La atmósfera es segura; y promueven respetuoso intercambio
Las diferencias dentro del grupo son puestas de lado o se ignoran	Las diferencias entre los participantes son reveladas
Los participantes escuchantes otras ideas para refutarlas, las preguntas son con frecuencia retos retóricos o argumentos encubiertos	Los participantes escuchan para entender y ganan introspectivamente con las opiniones de otros
Los argumentos son predecibles y ofrecen muy poca información nueva	La nueva información sale a la luz
El éxito requiere simples argumentos apasionados	El éxito requiere la exploración de las complejidades del asunto que se está discutiendo
Funciona dentro de los límites del discurso público dominantes que define el problema y las opciones para la solución; asume que las necesidades fundamentales y los valores ya están claramente comprendidos	Se anima a los participantes a cuestionar el discurso público dominante, para expresar las necesidades fundamentales que podrían o no reflejarse en el discurso y explorar varias opciones para la definición y resolución del problema

Fuente: Citado por Kersten, S. 1997. Diálogo en lugar de debate. En: Boletín de IEIA para la Agricultura Sostenible de Bajos Insumos Externos. 13(1): 18-19

La discusión se refiere a cualquier desacuerdo, desde la discusión más educada al enfrentamiento más fuerte. La discusión incluye los distintos métodos que utiliza la gente en sus intentos de persuadir o convencer. (Gilbert, 2003)

Cuando entablamos una conversación podemos encontrar cualquiera de las siguientes opciones, de uno u otro lado:

- Interés vívido por las ideas que se exponen
- Interés relativo, temporal y secuencial por las ideas que se exponen
- Conversación paralela cuando al estímulo de una afirmación o idea el interlocutor pone de manifiesto por asociación sus propias ideas o experiencias aún cuando no sigan el hilo de la conversación

Así mismo, podemos encontrar en algunas ocasiones que uno de los interlocutores más que seguir una conversación, lo que trata es de demostrar que también conoce del tema o incluso sabe más. Esta actitud a veces es contraproducente porque antes que cooperación, se convierte en soterrada competencia. Como facilitadores tenemos que estar atentos a estas diferentes manifestaciones de la comunicación. Así mismo, tenemos que estar muy atentos al lenguaje corporal y la paralingüística (tono de voz, ritmo y otras características extralingüísticas que encierran la comunicación) que encierran importantes mensajes que matizan, respaldan o contradicen las palabras que utiliza la gente. (Mccaskey, 2000)

En la dinámica de las discusiones podemos encontrar algunas reacciones que es importante identificar. Algunas personas son muy hábiles para cambiar de tema; usar falacias; apelar a la trampa del libro, del experto o de la popularidad para fundamentar sus argumentos. En ocasiones, se despersonaliza el argumento ofensivo y no se sabe quién es el que está atacando. Es lo que se conoce como el planteamiento del hombre de paja. Gilbert (2003).

Marcum, Smith y Khalsa (2003), han estudiado la influencia de los mecanismos del ego sobre las ideas y la comunicación y encuentran que:

1. El ego **exagera** la información más allá de su importancia o significado.
2. El ego **filtra**. El ego permite el paso de aquello que valida nuestro propio pensamiento y experiencia. También tendemos a descartar convenientemente la información contraria a nuestra posición.
3. El ego **altera**. El ego tuerce o manipula la información que llega para apoyar nuestras ideas o validar nuestra posición.
4. El ego **inventa**. El ego crea información que nunca existió.

Para entender estas reacciones hay que revisar las características de la mente. Riso (2004) menciona que la mente humana es perezosa; se auto perpetúa a si misma; es llevada de su parecer y con una alta propensión al autoengaño; es hiperactiva, inquieta, astuta y contradictoria. Las razones para que la mente se cierre sobre sí misma y viva en el autoengaño son: la economía cognoscitiva o ley del mínimo esfuerzo, las profecías autorrealizadas y las estrategias evasivas y compensatorias.

Como podemos apreciar, las conversaciones no vienen a ser más que las expresiones de complejos mecanismos racionales y emocionales, no siempre conscientes. Como facilitadores, tenemos que conocer y reconocer todos estos aspectos para favorecer diálogos más transparentes y proactivos.

OBSTÁCULOS PARA LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Obstáculos	Componentes	
Rasgos de personalidad individual	Baja adaptación	Nervioso Inseguro Caprichoso
	Baja sociabilidad	Tímido No asertivo Retraído
	Baja conciencia	Impulsivo Descuidado Irresponsable
	Baja afabilidad	Independiente Frío Grosero
	Baja apertura intelectual	Aburrido Carente de imaginación Mente literal
Errores de percepción individuales	Defensa de la percepción	Protegerse uno mismo contra ideas, objetos o situaciones amenazadoras.
	Creación de estereotipos	Asignar atributos a alguien tan sólo a partir de una categoría en la que se ubicó a esa persona.
	Efecto de halo	Evaluar a otra persona sobre la base única de la impresión que se tiene de ella, ya sea favorable o desfavorable.
	Proyección	La tendencia de las personas a ver sus propios rasgos en otras.
	Efecto de altas expectativas	Expectativas anteriores que sirven para prejuiciar la forma en que se perciben los sucesos, objetos y personas en realidad.

Fuente: Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999. Comportamiento organizacional. Octava Edición. International Thompson Editores, México.

Los obstáculos directos incluyen los enfoques de comunicación no asertiva y agresiva, el ruido, la semántica, el lenguaje humillante, la mentira y la distorsión. (Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999)

Gilbert (2003), menciona que hay dos tipos de discusión:

1. **Discusión creativa:** cuando las personas que discuten están dispuestas a analizar una postura con la finalidad de determinar su valor, cuando usted y su socio están dispuestos a alterar o reconsiderar una posición si se adecuen razones convincentes contra ella.
2. **Discusión aferrada:** cuando usted o su interlocutor están fuertemente comprometidos con una postura, un empeño emocional o psicológico para ver el triunfo de una conclusión.

Por supuesto que, como facilitadores, nos interesa favorecer la discusión creativa porque nos permite llegar a los arreglos sociales que estamos buscando. Una discusión aferrada puede llegar hasta la intransigencia y dificulta mucho un mejor entendimiento. La clave es generar una atmósfera y procedimientos claros que nos ayuden a una discusión colaborativa.

Los factores que fomentan el diálogo son: la disposición para comunicarse, la retroalimentación apropiada, la escucha activa y las señas de respaldo no verbales. (Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999). Snair (2003) nos sugiere los principios de una comunicación eficaz:

1. Asegúrese de que sabe lo que quiere.
2. Dígaselo mentalmente antes de decirlo en voz alta.
3. Concentrarse en una idea importante a la vez.



LAS COMPETENCIAS COMUNICACIONALES

Somos un país diverso. Eso no es novedad. No obstante, pese a esta constatación, muchos todavía se resisten a aceptar la necesidad de incorporar la gestión de la diversidad como un elemento central de gobernabilidad democrática. Para muchos Estados nacionales es mucho más fácil pensar y actuar de manera homogénea, porque implica la simplificación de los marcos legales e institucionales. Existen interesantes intentos de desarrollar una política intercultural en la educación, en la salud o en la justicia. Sin embargo, no dejan de ser iniciativas aisladas que chocan con la carencia de recursos materiales y potencial humano, cuando no de una voluntad decidida de implementación.

Pero también hay que señalar que la interculturalidad no siempre es demandada por las propias poblaciones locales. En el sector educación, por ejemplo, es familiar la siguiente afirmación: «La mejor prueba de que la educación intercultural bilingüe²³ no vale es que los hijos

de sus promotores no estudian en las escuela bilingües». Un estudiante indígena del programa de postgrado decía: «Yo hablo quechua, pero de qué vale que mis hijos hablen quechua si con eso no van a ninguna parte, lo que mis hijos necesitan es saber inglés, no quechua».

Entramos, entonces, en un tema delicado por cuanto es cierto que el inglés es el idioma comercial por excelencia y que las oportunidades de empleo mejoran ostensiblemente con su dominio. Eso es indudable. Pero cierto es que también los idiomas locales son muy importantes, independientemente del número de sus practicantes. Cada idioma representa toda una cultura, encierra una cosmovisión, valores, sabiduría local, categorías y percepciones que enriquecen notablemente el acervo cultural de la humanidad, además de poseer propuestas de vida y de gestión sostenible de los ecosistemas.

Yo mismo, como consecuencia del modelo de educación en el que he estado inscrito, he perdido la oportunidad de hablar el quechua. Similarmente vemos el caso de profesionales hijos e hijas de quechua hablantes que habiendo sido sometidos a modelos de educación que desconocían el valor de los idiomas locales, por necesidades profesionales empiezan a preocuparse por aprender sus idiomas maternos. Entonces comienza un redescubrimiento del valor del idioma local y de la identidad perdida o escondida.

Es evidente que no estamos cuestionando la necesidad de aprender idiomas extranjeros. En Europa muchísima gente habla dos o más idiomas y eso les da posibilidades de insertarse laboralmente a nivel global. Ahora no sólo estamos hablando del inglés, pues el chino y el portugués también se tornan promisorios. Pero regresemos ahora a nuestra realidad, donde la educación rural tiene muchísimos problemas en «español», lo cual resta energía y capacidades para abordar otros idiomas, sean locales o extranjeros.

La gente tiene derecho a pensar en inserciones laborales de carácter planetario. Pero una propuesta extremadamente centrífuga significa, en la práctica, educar para desarraigar no sólo físicamente, sino incluso culturalmente. Entonces caemos en una paradoja: La educación se propone liberadora y movilizadora y efectivamente te «libera» de las ataduras culturales y te «moviliza» hacia las ciudades, restando oportunidades a los medios rurales.

Esto no quiere decir que no haya intelectuales retornantes, pero esta se da por dos motivaciones: Porque efectivamente quieren contribuir con un cambio creativo de su pueblo o comunidad, o porque la ciudad no les dio una adecuada acogida. La discusión está en cómo generamos las elites intelectuales necesarias para favorecer procesos descen-

23 En este caso, referido al español y a un idioma local.

tralizados de gobernabilidad, reconociendo que la intelectualidad no sólo es una construcción posible desde las universidades.

Significa, entonces, que hay que mirar esta dimensión para fortalecer el proceso de descentralización. Tan importante como los programas de educación bilingüe intercultural, es la posibilidad de que en las regiones también haya centros de enseñanza de idiomas extranjeros. El valor de la interculturalidad no se desdice con el aprendizaje y la práctica de idiomas extranjeros, porque manejarlos también significa llevar la interculturalidad a una escala mayor. Significa, además, la posibilidad de avanzar hacia una ciudadanía planetaria que, valorando la cultura propia, tenga la capacidad de interlocución con otras culturas, independientemente de la ubicación geográfica sobre la Tierra.

Pero el tema no se reduce únicamente al conocimiento y práctica de idiomas, sean locales o extranjeros. No sólo estamos hablando de un mundo en español, en Asháninka o en Ese Eja, también estamos haciendo referencia a las competencias comunicacionales que implica una construcción coherente de las ideas y a una presentación de impacto.

La participación alude a la gestión del poder, a reducir las brechas de poder, a redefinir los roles de los actores, lo que en última instancia implica a procesos de negociación. La facilitación de procesos sociales implica favorecer arreglos sociales armoniosos y sostenibles. En todos estos procesos las competencias comunicacionales son clave para sustentar, influir, motivar y sensibilizar. Aquí no sólo estamos hablando del lenguaje oral, cuya extrema importancia no se desconoce, sino a la comunicación en todas sus dimensiones, con sus gestos, énfasis, entonaciones, vibraciones, con sus silencios, con sus ausencias, sus adornos y atavíos.

Lo que son los giros o modismos locales del lenguaje son parte de su riqueza y ahí no tenemos problemas, salvo que los significados de determinadas palabras tengan un sentido ofensivo para la cultura del interlocutor. Tampoco estamos hablando de un idioma en particular, estamos diciendo que la competencia comunicacional implica precisamente el saber comunicar con precisión y con el debido énfasis los sueños, las aspiraciones, las demandas, las propuestas o los sentidos. La comunicación tiene una función esencial en la creación y fortalecimiento de puentes de empatía, lo cual favorece el diálogo respetuoso.

Aquí hay otro tema al cual hay que prestarle la debida atención en los procesos de fortalecimiento de la democratización y ciudadanía en el país y en las regiones. El hecho de que muchas organizaciones hayan llegado a ser considerados como agentes participantes en los procesos de formulación de los presupuestos participativos ya es im-

portante, pero no suficiente, si es que los representantes o no hablan o no saben comunicar con eficiencia el sentido de sus intervenciones y propuestas.

Para muchos estos temas son triviales, no obstante en muchas comunidades e incluso pueblos las oportunidades de expresión oral en espacios públicos son reducidas. De otro lado, la educación no siempre ha favorecido una cultura dialógica, sino más bien receptiva. De ahí que sea muy común que en muchas reuniones sean pocos los que reiteradamente hacen uso de la palabra. La intromisión de la televisión en los hogares también ha provocado que las oportunidades de diálogo familiar se vean dramáticamente reducidas. Como decía un afiche: «En mi casa hay muchos medios de comunicación, pero lo que hace falta es comunicación».

Muchos planes de desarrollo, llamados participativos, son en el fondo el plan de los que han participado oralmente, independientemente del número de asistentes. Nos contentamos con el número de asistentes y no hacemos un frío balance del grado real de intervención de los «participantes». No sólo es la timidez la que entra en juego, sino las relaciones internas de poder. Los grupos más instruidos, con intereses más explícitos o los más experimentados en participar en eventos son los que finalmente hacen valer sus puntos de vista. Además, las personas que se encuentran en situaciones de precariedad económica no siempre encuentran las condiciones materiales para hacerse presente en las reuniones. Entonces, no nos extrañemos que después nuestros planes concertados tengan problemas de implementación.

Consecuentemente, una propuesta de fortalecimiento de capacidades implica favorecer las competencias comunicacionales a todo nivel. La fórmula es simple: generar oportunidades para hablar, hablar y hablar en todo espacio y momento.

Las competencias comunicacionales en las poblaciones locales cobran relevancia cuando consideramos que hemos organizado la institucionalidad del desarrollo con intermediarios de por medio. Estos intermediarios del desarrollo muchas veces hacen «ventriloquia social» y piensan y hablan por las comunidades locales. Sabido es que también en muchas organizaciones de base donde existe la posibilidad de contratar asesores y técnicos, son ellos y ellas los que hacen los discursos que son leídos por los dirigentes.

En una oportunidad asistí a la presentación de un bonito libro sobre manejo de recursos naturales. Hasta ahí todo bien. Pero además se había programado que dos dirigentes den cuenta de sus experiencias con el proyecto. Cada uno sólo atinó a dar gracias al proyecto y no pudieron explicar la forma de trabajo. Esto me demostró que el pro-

yecto había trabajado muy bien con el recurso biológico, pero que no había trabajado nada con las personas, menos con el desarrollo de competencias comunicacionales como parte de una propuesta de ciudadanización.

No estamos diciendo que no haya dirigentes muy capaces con pensamiento y discurso propio; hay muchos y de los cuales nos sentimos orgullosos, pero desconocer lo otro es simplemente seguir engañándonos y no avanzar hacia una propuesta real de fortalecimiento de competencias comunicacionales en nuestros dirigentes de base. No caigamos en esa equivocada «solidaridad» que nos lleva a hacerles la tarea a nuestros niños y terminamos perjudicando su proceso de aprendizaje.

En mi trabajo con organizaciones de base, he podido ver la evolución de dirigentes del desarrollo de sus competencias comunicacionales. Primero hablaban muy poco, pero con un mayor número de reuniones y un mayor roce nacional e internacional se produjo un interesante proceso de desarrollo comunicacional y, con ello, el desarrollo de su autoestima y calidad de propuestas. Para algunos esto puede no llamarles la atención, pero hay que estar en la piel de muchas madres que después de talleres participativos nos decían algo como esto: «Muchas gracias por hacernos darnos cuenta que podemos hablar». Es indudable que para ellas aquello fue un hito en su historia personal, marca un antes y un después.

EL DIÁLOGO GENERATIVO

Principio rector del cerebro: El cerebro consigue la sinergia de la información, así que uno más uno es dos, o más.

Buzan y Dottino (2003)

El diálogo es una de las herramientas pilares de la democracia. Es la búsqueda de significados y sentidos comunes que permiten a las personas entenderse y tomar decisiones sensatas. No obstante, en ocasiones se ha visto que no se avanza y los procesos son desgastantes, tanto física como materialmente. 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.



CINCO CONDICIONES PARA EL DIÁLOGO GENERATIVO:

- 1.- *Intención explícita de identificar aquello que da vida. Si opera la inercia, se reproducen las relaciones habituales, dadas las experiencias anteriores.*
- 2.- *Preguntas que conducen hacia el descubrimiento de lo positivo: las preguntas apropiadas conllevan la semilla de nuevos hallazgos.*
- 3.- *Presencia del sistema completo: mientras más diversos los presentes en la sala, más amplio el rango de introspecciones y mayor la posibilidad que los nuevos significados se conviertan en discurso público cuando los participantes regresen a sus posiciones habituales en la vida «real».*
- 4.- *Espacio relacional de confianza y afirmación: los espacios se cargan en formas que son proclives a ciertos tipos de interacciones. Este clima se siente al entrar en cualquier lugar. Por eso, en el diálogo no debe existir jerarquía ni autoridad, y es indispensable darle a cada voz igual peso en el diseño y facilitación del proceso.*
- 5.- *Reflexión: permite a los participantes comprender desde qué espacio interno están enfrentando el diálogo. Así pueden estar atentos a reconocer las respuestas automáticas, para dar espacio a nuevas ideas. Existen diversas alternativas: a través de períodos de silencio, de música inspiradora de reflexión, o mediante meditación guiada.*

Fuente: Rodgers, J. Directora Ejecutiva del Centro «Negocios para el Beneficio del Mundo», Ohio.

LA GESTIÓN DEL DIÁLOGO EN LAS REUNIONES

En todo proceso de diálogo encontramos los siguientes componentes:

1. **Las personas dialogantes:** El diálogo es un proceso comunicacional que se verifica entre dos o más personas. Cada persona es un mundo en el que se conjugan factores tales como el cuerpo, la mente, el espíritu y el corazón. El diálogo no sólo son palabras, son expresiones tangibles de los sentimientos, pensamientos, valores y creencias de las personas. Cada persona está poniendo su historia personal de por medio en cada diálogo. Por lo tanto las percepciones, las ideas, los conocimientos, las experiencias, las categorías, los sentidos, pueden ser distintos. Esta brecha es mayor cuando

estamos hablando de dos culturas distintas y cuando no existe una predisposición de la persona por interesarse, por escuchar y por prestar atención a los contenidos implícitos y explícitos de la comunicación.

El análisis de categorías permite comprender, a través del registro de conductas, la forma como las personas muestran sus sentimientos a los miembros del grupo:

CATEGORÍAS DE INTERACCIÓN SOCIAL, SEGÚN ÁREAS

Área	Comportamiento de las personas en la interacción social
Área Socio Afectiva Positiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muestra solidaridad 2. Se muestra calmo (relajado) 3. Aprueba
Área de las tareas	<ol style="list-style-type: none"> 4. Da una dirección, una sugerencia 5. Da una opinión 6. Da una orientación, una información 7. Pide una orientación 8. Pide una opinión 9. Pide una dirección
Área Socio Afectiva Negativa	<ol style="list-style-type: none"> 10. Desaprueba 11. Manifiesta una tensión 12. Manifiesta antagonismo

Fuente: Adaptado de Bales y Maisonneuve (1964)

En el proceso de gestión del diálogo, Jay (2000) nos alcanza las siguientes situaciones referidas a la necesidad de favorecer un diálogo constructivo:

- Controlar a los charlatanes
- Hacer hablar a los que callan
 - i. El silencio de la timidez
 - ii. El silencio de la hostilidad
- Proteger a los débiles
- Estimular la lucha de ideas
- Eliminar la tendencia a aplastar las sugerencias
- Dirigirse a las personas de más peso, y
- Acabar con una nota positiva.

2. **Los mensajes:** Los mensajes no sólo se refieren a palabras directas. La comunicación tiene múltiples manifestaciones que se expresan en palabras orales con significados directos, acepciones, metáforas, silencios, entonación, vibración, entre otros. Pero además la presencia o ausencia también envían mensajes, la forma cómo nos vestimos, la forma cómo nos paramos o sentamos, la forma cómo miramos, los gestos que hacemos (conscientes o inconscientes), los perfumes que usamos o no usamos, los bienes que usamos, entre otros también están dando mensajes directos o subliminales.

3. **El entorno:** El entorno se refiere a todo aquello que rodea a las personas y su manifestación más visible es el ambiente donde se desarrolla el diálogo. El ambiente tiene una serie de atributos, tales como confort, visibilidad, acústica, color que definen una atmósfera determinada para el diálogo. Pero además existen muebles, libros, cuadernos, papeles, entre otros elementos que también influyen en la fluidez de la comunicación.

Como ya se mencionó en una publicación anterior (Arce, 2004), el diálogo tiene un proceso. Empezamos conociéndonos o reconociéndonos para generar un clima de confianza, cuando la confianza se ha alcanzado es cuando fluyen las ideas de la manera más fructífera posible. También es posible que el ánimo pueda decaer por pérdida de la capacidad de concentración permanente y es cuando el facilitador debe acudir a sus habilidades de animación para levantar el interés. Por ello, mantener siempre en alto la curva de atención e interés es un rol del facilitador. Cuando la reunión va a culminar es importante es levantar con mucho más énfasis el ánimo de la reunión y celebrar los acuerdos alcanzados.

Pero ya sabemos que las conversaciones no están exentas de conflicto. Ahí se requieren otras destrezas para eliminar el conflicto, aplazarlo, mitigarlo o hacer del conflicto una oportunidad creativa para alcanzar nuevos consensos. Queda claro, además, que no siempre es posible alcanzar los consensos, por lo que ahí entra a tallar la administración de los disensos.

Estructura de una reunión: En una reunión es importante el **encuadre**, que quiere decir definir o delimitar adecuadamente el campo de la discusión; de lo contrario se puede tener el sinsabor de que el tiempo haya transcurrido y no se hayan logrado los propósitos esperados. Ello lleva a reconocer que -para que sea una reunión fructífera- tiene que haber claridad en los objetivos y resultados esperados.

Aunque pueda parecer ocioso repetirlo, es importante que exista una buena coherencia entre el título de la reunión, los objetivos, los resultados esperados y la metodología empleada. Cuando tenemos muy bien definidos los objetivos nuestro cerebro se prepara para alcanzar los resultados, pues no le gusta estar en una situación de incertidumbre. Consecuentemente, la consistencia, el rigor, y la necesaria flexibilidad de la metodología son fundamentales para que exista coherencia entre objetivos esperados y objetivos alcanzados.

Pero además del encuadre inicial se requiere el **encauzamiento**, que implica seguir la conversación en un sentido. Es factible salirse temporalmente del cauce para explorar nuevos abordajes y humanizar la discusión. Esto también es parte de una facilitación respetuosa. No obstante, esto debe ser controlado para que la conversación no se salga del esquema inicial acordado. La facilitación del diálogo es el arte de obtener resultados en un clima social adecuado, con los recursos disponibles y en el tiempo apropiado.

Una forma de encauzar la reunión es haciendo cada cierto tiempo resúmenes o síntesis de lo discutido hasta ese momento. De esta manera se regresa al eje central de la discusión. Otra forma es haciendo preguntas y repreguntas. También es importante que al finalizar la reunión se haga un repaso de los principales puntos acordados y los compromisos asumidos, si es lo que los hubiera. Esto es lo que se llama hacer un **cierre** exitoso.

Estas sugerencias son válidas para reuniones formales a las cuales estamos más acostumbrados a participar, pero existen casos donde el ritmo del diálogo está impreso por la dinámica cultural, los tiempos y sentidos locales. En estas situaciones no siempre el tiempo nuestro es el que manda, por cuanto la comunidad tiene sus propios mecanismos para ponerse de acuerdo, aunque para nosotros podría ser considerado como un proceso demasiado largo. En otras ocasiones los pobladores tienen mecanismos de consulta a los ancianos o incluso al ayahuasca, y esos también son medios culturalmente respetables.



LA COMUNICACIÓN EN MEDIOS RURALES DONDE HAY ESCASEZ DE MEDIOS MASIVOS CONVENCIONALES DE COMUNICACIÓN

Frecuentemente asociamos la comunicación sólo a los medios de comunicación, mas no la entendemos como los espacios, momentos y actitudes de comunicación. En tal sentido, la comunicación forma parte de la vida misma mas allá de la existencia o no de radio, TV, diarios, fax o correo electrónico. Entender la comunicación de esta manera es un reto a la creatividad, si es que queremos construir una propuesta de comunicación para el desarrollo para medios rurales donde no hay mucho acceso a medios convencionales.

Una primera cuestión es reconocer los espacios y momentos de comunicación familiar y comunal, que no se restringen únicamente a las asambleas. Así podemos encontrar espacios de comunicación en la chacra, el camino, la orilla del río, la canoa, el camión, el campo de fútbol, la plaza, etc. Del mismo modo, podemos reconocer momentos de comunicación cuando los vecinos se reúnen para platicar en las noches, cuando las mujeres se encuentran en el río por las tardes para lavar la ropa, cuando dos comuneros se acompañan en el camino en dirección a sus chacras, cuando el esposo y la esposa discuten sobre la siembra, etc.

De todo esto podemos inferir que existen, por lo menos, tres formas de comunicación: a. Interpersonal; b. De grupos pequeños (conversatorios) y c. De grupos grandes (asambleas o concentraciones).

La identificación de estas modalidades básicas de comunicación es muy importante para diseñar estrategias adecuadas de comunicación para el desarrollo. Simpson (1995), en un estudio sobre innovación local y comunicación, encontró que a diferencia de los sistemas formales de

comunicación, los intercambios locales de información tienen lugar continuamente y a menudo en lugares y durante periodos que rara vez o nunca tienen la presencia de los agentes de servicios informales de investigación y extensión.

Otro elemento importante a estudiar es la accesibilidad las actitudes y las preferencias de lectura. Hemos podido apreciar que en muchas comunidades no hay muchas oportunidades de lectura, en otras se pierde interés por la lectura, e incluso no es raro encontrar personas adultas que son analfabetas funcionales, es decir han perdido habilidades de lecto-escritura por desuso. En otros casos hemos encontrado afición a lectura no provechosa en términos de desarrollo humano y local (el Perú esta lleno de ejemplos de un periodismo amarillo).

Una herramienta participativa que usamos para analizar la comunicación en las comunidades rurales es la siguiente:

Cuando fue la última vez que:

- * ¿Leímos un libro?
- * ¿Leímos un diario?
- * ¿Escribimos un texto?
- * ¿Escuchamos un noticiero?
- * ¿Escuchamos un programa radial agrario?
- * ¿Participamos en un programa radial?

Estas preguntas se aplican a un conjunto de personas que responden individualmente. Los resultados son discutidos por todos y se planifica en conjunto algunas medidas para superar los problemas de información y comunicación. Encontramos que no es suficiente que existan radios y programas radiales. La falta de pilas, como es lógico, anula la capacidad de llegada de la radio. Esto que es muy obvio, a veces no es tomado en cuenta por las agencias de extensión.

También es necesario evaluar las rutas que siguen las escasas publicaciones que llegan a la comunidad, vía sus dirigentes. Así por ejemplo, puede ser que: la publicación se queda con el dirigente, el dirigente comparte el material con otros miembros de su directiva o que algún campesino ve el material y se lo pide prestado al directivo. Este último se queda con el libro...

Lo que queda claro es que la publicación no se comparte con todos los miembros de la comunidad. Este punto esta relacionado con las jerarquías y la organización del poder en la comunidad. Un líder autocrático concentrara información para garantizar la continuidad de su poder; en cambio un líder participativo compartirá información y facilitara procesos de descentralización de la comunicación.

Para poder superar estos problemas, se podría plantear lo siguiente:

- 1. Que los directivos que hayan leído el libro preparen pequeños resúmenes que se pueden presentar gradualmente en diferentes asambleas o en periódicos murales.*
- 2. Que se organicen clubes de lectura participativa, tal como lo hacen los Yaneshas de la selva central del Perú.*
- 3. Que el material ingrese a una biblioteca centralizada en la escuela o colegio del lugar donde este disponible tanto para estudiantes como para los comuneros.*
- 4. Que resúmenes o secciones específicas de interés comunitario sean reproducidos para distribución a los interesados.*
- 5. Que resúmenes o secciones de interés sean difundidas mediante altoparlantes, radiofonía o programas radiales a los que la comunidad tiene acceso.*

Otro aspecto que queremos señalar es el análisis de las formas como se garantizan que los acuerdos de asamblea se socialicen adecuadamente. En la Federación de Madre de Dios se exige que los delegados asistentes a la asamblea vayan con cuaderno y lapicero para que anoten los aspectos más relevantes y puedan informar adecuadamente a sus bases. En reuniones de comunidades Llanezas, cada uno de los delegados lleva el acta de la asamblea, lo que les permite compartir los sucesos y acuerdos de la asamblea con mucha fidelidad. Son algunos de los mecanismos que las comunidades han ido generando para superar el hecho de que antes los delegados solo escuchaban y transmitían a sus bases únicamente lo que se acordaban o les parecía personalmente más interesante. Este mecanismo no es muy provechoso porque deja de lado mucha información relevante.

Un mecanismo que se usa en las ciudades, adaptado a las condiciones de campo, también podría usarse en las comunidades rurales. Se trata de los grupos de debate y reflexión. Para el efecto se podría organizar un programa de charlas y debate sobre temas de interés familiar y comunal. Este programa debería ser muy flexible en cuanto a modalidades, espacios, horarios de tal manera que haya una verdadera descentralización. Se podría usar algunas horas de programas deportivos, campañas de salud, celebraciones religiosas, reuniones de comités, etc. Los profesores y profesoras de las escuelas rurales bien podrían catalizar este proceso. Es necesario que el programa sea adecuadamente estructurado para hacerlo atractivo y la gente sienta que es muy importante para sus propias vidas, tanto en términos materiales como no materiales.

Las Federaciones y las ONG, a veces el Estado, generan posibilidades de que algunos de los miembros de una comunidad puedan asistir a

cursos de capacitación. Aquí también es necesario diseñar formas adecuadas de socialización de la información. Algunos entregan un pequeño informe, a veces demasiado descriptivo y anecdótico, otras veces el capacitado hace un breve informe oral durante una asamblea. Se requiere que haya sistemas mas adecuados donde se aproveche de mejor manera la información ganada durante el curso, vía replica del curso, demostración directa en el campo, conversatorios, un artículo para el periódico mural o para ser transmitido por el altavoz o radiofonía, etc. Esto nos lleva a plantear la importancia de la sistematización en este proceso.

Todavía podemos encontrar en muchas comunidades la costumbre de hacer que los niños no intervengan en las conversaciones de adultos («cuando un adulto habla los niños se callan»). Esto debe cambiar pues es necesario fomentar una cultura del dialogo en la familia, donde haya amplia participación sin distinciones de genero o edad. Incluso hasta en las escuelas se considera que los niños calladitos son los mas aplicados y se les pone muy buena nota en conducta. Como nos podemos dar cuenta, sin proponérselo, a veces estamos contribuyendo a disminuir la capacidad oralizadora de la gente. Padres de familia y profesores rurales debemos tomar nota de este problema con la finalidad de superarlo. Una buena comunicación familiar y comunal es una condición clave de desarrollo local, pues incrementa la capacidad reflexiva, propositiva y negociadora de hombres y mujeres de las comunidades.

Existen múltiples formas como podríamos motivar la reflexión y el dialogo. Podemos emplear los periódicos murales, el teatro, los videos foro, los cassettes foro, etc. Algo que no hemos aprovechado suficientemente es la capacidad de caricaturización que tienen algunos de los jóvenes de las comunidades. Algo así como «la caricatura de la semana», podría ser motivo de amplios debates informales.

Contrario a lo que podríamos pensar, en lugares donde existe la televisión la comunicación familiar e incluso comunal puede disminuir. En muchos hogares rurales (y urbanos también) el televisor es el participante mas activo de la familia y el que impone una serie de valores y antivalores. Por eso con justa razón, Eduardo Galeano, ejercitando su derecho a soñar, sueña que en el futuro la gente no será mirada por el televisor, el dichoso aparatito dejara de ser el miembro más importante de la familia y será tratado como la plancha o el lavarropas.

No tenemos que darle a la comunicación un formato serio y ceremonioso. La comunicación para el desarrollo tiene funciones pedagógicas, de reflexión, de propuesta, de luchas, de información, de entretenimiento es decir para contribuir al desarrollo local. Por tanto la comunicación, al igual que la capacitación, es la vida misma, con sus

alegrías, pasiones, emociones, sensaciones, dudas y temores. En nuestra estadía en la India, nuestras reuniones se hacían sentados sobre mullidos almohadones o incluso echados (aun con el riesgo de que algunos se quedasen dormidos), otros han realizado sus reuniones instalados cómodamente en hamacas, etc. Lo que estamos tratando de decir es que la comunicación tiene que humanizarse y vestirse de colores locales.

Literatura citada: Simpson, Brent 1995. Innovación local y comunicación: la sangre vital del cambio agrícola. En: Bosques Árboles y Comunidades Rurales. 24:26-28.

2.3 CÓMO TOMAN DECISIONES LAS PERSONAS

Las personas tienen diversas formas como toman las decisiones; unas veces pueden ser más emotivas o reactivas, pero una buena cantidad de veces la toma de decisiones obedece a un detallado proceso de análisis cuya complejidad depende de la forma como la persona ha desarrollado sus mecanismos internos para la toma de decisiones.

Aunque generalmente las personas tratan de ser racionales en sus procesos de toma de decisión, ello no quiere decir que no haya pie a las intuiciones o las corazonadas que también juegan un papel importante. Las personas toman decisiones en base a su experiencia, a lo que saben o creen saber y en base a sus creencias, valores o convicciones. La velocidad con la que hay que tomar decisiones también influye en la calidad de estas, pero no es una relación absolutamente lineal por cuanto existen muchos casos de personas que están acostumbrados a tomar buenas decisiones bajo condiciones de presión.

Drucker (2000) presenta una secuencia para la toma de decisiones:

1. Clasificación del problema
2. Definición del problema
3. Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema
4. Decidir sobre lo que es «correcto», en lugar de sobre lo que es aceptable, con objeto de cumplir las condiciones de campo
5. Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo, y
6. Establecer el control (retroalimentación) que compruebe la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos.

Para nosotros que trabajamos con grupos humanos, es importante conocer el proceso de toma de decisiones grupal. En esencia, guarda la misma lógica que la toma de decisiones a nivel personal, con la ventaja que hay más posibilidades de contar con una diversidad de ideas que generalmente mejoran el proceso de toma de decisiones. Pero esto no siempre es así, también la propia estructura del grupo puede llevar a tomar decisiones erradas.

Por eso es importante conocer lo que se llama el **pensamiento grupal**, que depende de varios factores, por ejemplo: si estamos frente a un líder o dirigente autoritario, paternalista o facilitador. En otros contextos hay actores no visibles que participan

en la toma de decisiones, tales como ancianos, mujeres, jefes de clanes y es importante saber cómo se construyen los consensos y se toman las decisiones en la comunidad. Por lo mismo, también existe una diversidad de formas cómo se comunican estas decisiones.

Es absolutamente importante conocer este tema a nivel de la administración pública. En ocasiones, las burocracias desarrollan mecanismos de autodefensa que premian el mantenimiento de un estado ineficiente de gestión por mantener sus cuotas de poder y castigan al que quiera salirse de la norma, es decir, al que trata de ser eficiente u honesto. Otras veces la lealtad institucional se convierte en obediencia ciega a las directivas, aun cuando atente contra los propios principios de las personas. Es más, hasta se construye una neo-moral para tratar de justificar lo injustificable. Conocemos ejemplos de intelectuales que callaron o se alinearon disciplinadamente en el lumpenesco régimen del innombrable. Estas son cargas que debemos tratar de superar si es que en verdad queremos avanzar hacia un Estado más eficiente, responsable y transparente.

Pero en la sociedad civil no nos quedamos atrás. Las decisiones pueden estar motivadas por el interés legítimo del grupo, por las necesidades, por los beneficios que se esperan obtener o por demostraciones de poder al interior de los grupos. Los grupos pueden ser férreamente autónomos o ser muy fácilmente persuadidos. Se dice que en el país no tenemos memoria colectiva o es que no queremos perder la esperanza de que las cosas salgan bien, pero lo cierto es que reiteradamente nos volvemos a equivocar (como en el caso de las elecciones).

Pero también es importante conocer las formas cómo las familias toman decisiones. En algunos casos son decisiones propias de cada género, en otros casos se producen las respectivas consultas entre los cónyuges. Otras veces se busca consejos de terceros, que pueden ser familiares o amistades. Hay que conocer toda esta diversidad de mecanismos.



SÍNTOMAS DEL PENSAMIENTO GRUPAL (JANIS, 1971)

- *Ilusión de invulnerabilidad*
- *Creencia en la superioridad moral del grupo*
- *Racionalización*
- *Estereotipos sobre el oponente*
- *Presión para adaptarse al grupo*
- *Autocensura*
- *Ilusión de unanimidad y*
- *Presencia de un custodia de la mente grupal.*

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

GUÍA PRÁCTICA PARA TOMAR MEJORES DECISIONES

Criterios para lograr un proceso eficaz de toma de decisiones	Los ocho elementos de una decisión acertada	Ocho claves para tomar decisiones
<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra en lo que es importante. • Es lógico y consecuente. • Reconoce los factores tanto objetivos como subjetivos y combina el pensamiento analítico con el intuitivo. • Sólo exige la cantidad de información y análisis necesarios para resolver un problema específico. • Fomenta y guía la recopilación de información pertinente y de opiniones bien fundadas. • Es directo, confiable, fácil de aplicar y flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problema • Objetivos • Alternativas • Consecuencias • Transacciones • Incertidumbre • Tolerancia al riesgo • Decisiones vinculadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el problema con precisión. • Especificar los objetivos. • Crear alternativas imaginativas. • Entender las consecuencias. • Estudiar las transacciones. • Aclarar las incertidumbres. • Pensar muy bien en su tolerancia del riesgo. • Considerar decisiones vinculadas.

Fuente: Hammond, John; Keeney, Ralph y Howard Rafia 1999. Decisiones inteligentes. Guía práctica para tomar mejores decisiones. Editorial Norma, Bogotá.

Hammond, John; Keeney, Ralph y Howard Rafia (2000), presentan las trampas psicológicas que afectan la manera de tomar decisiones organizacionales:

1. La trampa del ancla nos lleva a conceder un peso desmesurado a la primera información que recibimos.
2. La trampa de la situación creada nos inclina hacia el mantenimiento de las circunstancias imperantes, aun cuando existan alternativas mejores.
3. La trampa de los costes irrecuperables nos mueve a perpetuar los errores del pasado.
4. La trampa de la prueba de confirmación nos hace buscar información que respalde una predisposición existente y a descartar la información contraria.
5. La trampa de la expresión tiene lugar cuando expresamos mal un problema, minando todo el proceso de adopción de decisiones.
6. La trampa del exceso de confianza nos lleva a sobreestimar la fiabilidad de nuestras previsiones.,
7. La trampa de la prudencia nos induce a ser excesivamente cautos cuando realizamos estimaciones sobre acontecimientos inciertos.
8. La trampa de la capacidad de recordar nos lleva a conceder un peso exagerado a los acontecimientos recientes importantes.

Isenhardt, Kahwady y Bourgois III (2000), plantean seis tácticas características de los equipos de excelente actuación en la toma de decisiones:

- Trabajan con más, que con menos, información.
- Desarrollan alternativas múltiples para enriquecer el debate.
- Comparten metas comúnmente acordadas.
- Se esfuerzan por inyectar humor en el lugar de trabajo.
- Mantienen una equilibrada estructura de poder en la organización.
- Resuelven los asuntos sin forzar el consenso.

Estos autores, además, alcanzan cinco enfoques que ayudan a generar el desacuerdo constructivo en un equipo:

1. Formar un equipo heterogéneo
2. Reunirse como equipo con frecuente regularidad
3. Animar a los miembros del equipo a asumir papeles que vayan más allá de sus responsabilidades obvias
4. Aplicar múltiples actitudes a cualquier asunto, y
5. Gestionar activamente el conflicto.

2.4 CÓMO SE MOTIVAN LAS PERSONAS

Motivar es inducir a que la gente actúe del modo deseado²⁴. Debemos conocer que la gente se motiva debido a factores biológicos o a factores socioculturales. Por ejemplo, para muchos el tema del poder es absolutamente importante, otros simplemente están buscando conseguir un empleo. Para las personas que han superado la condición de sobre vivencia, la máxima motivación es la autorrealización personal.

Para favorecer la participación social tenemos que conocer las motivaciones profundas de las personas. No debemos asumir que porque nosotros consideramos la participación o la concertación, la gente también tiene que asumirlo así. Consecuentemente, tenemos que aceptar que en ocasiones no podemos competir en participación con las festividades deportivas o las fiestas patronales, por ejemplo.

En una investigación realizada en México, Chávez (2003) encuentra que la participación social de hombres y mujeres en organizaciones populares se encuentra en la dimensión económica-social, la cual los ubica en el nivel inmediato de acción para la satisfacción de necesidades sociales de la vida cotidiana. La autora da cuenta del carácter clientelar de las organizaciones populares en su investigación.

De acuerdo a un enfoque de interculturalidad, debemos reconocer que las personas y los grupos humanos poseen culturas, conciencias, enfoques, conocimientos, saberes y conceptos, categorías que no necesariamente coinciden con los del facilitador o de la institucionalidad que promueve la descentralización. Es vital ponderar este tema si es que en verdad queremos contribuir con el desarrollo local.

Las motivaciones de las personas responden a un conjunto de factores, entre los que se mezclan las necesidades y las aspiraciones. Las motivaciones se expresan en deseos y luego en acciones. Aunque reconocemos que del deseo a la acción hay un

24 Koontz, H. y C. O'Donnell. Curso de Administración Moderna: un análisis de las funciones de la Administración. Libros McGraw-Hill

trecho que no todos logramos superar. Ello explica por qué existen personas y grupos emprendedores y por qué hay personas y grupos que no lo son.

Abraham Maslow ha clasificado las necesidades universales y las presenta como un triángulo:

- En la base del triángulo se encuentran las necesidades fisiológicas
- En el siguiente nivel se encuentra la necesidad de seguridad
- En el siguiente nivel se encuentra la necesidad de amar y sentir
- En el siguiente nivel se encuentra la necesidad de autoestima, y
- La cúspide del triángulo está ocupada por la necesidad de autorrealización (Cash, 2002).

En esencia, las necesidades humanas se puede clasificar en necesidades fisiológicas y necesidades psicológicas (Ibáñez, 2002). Las necesidades psicológicas comprenden:

- Necesidades de seguridad íntima
- Necesidades de participación
 - Pertenencia a un grupo
 - Contacto y calor humano
 - Aprobación y reconocimiento del grupo
- Necesidades de autoconfianza, y
- Necesidades de afecto.

Por lo tanto, se debe considerar la dimensión humana en todas sus necesidades y no sólo en las necesidades básicas. La condición humana supera ampliamente el interés material y busca sentido de trascendencia²⁵. Clayton Aldelfer llama a esta última, necesidad de crecimiento o de desarrollo personal.

Las personas se mueven entre el plano de la competencia y el plano de la cooperación. Si bien somos humanos, en la medida en que somos un producto social no siempre prima un espíritu colaborativo. Nuestro rol como facilitador no es desconocer o aplastar la competencia, por cuanto adecuadamente manejada también puede constituir un catalizador de cohesión social. Si bien es cierto que apostamos por desarrollar y fortalecer un espíritu colaborativo, también debemos reconocer que se dan matices de cooperación y que no son procesos lineales. Habría que imaginarlos, más bien, como procesos circulares en los que se fusiona la competencia y la cooperación. No habría que apagar las iniciativas de liderazgo, sino hacer que ese liderazgo se ponga al servicio del grupo.

Hay diferentes motivaciones que animan a las personas y a los grupos. Ellos se refieren a: Prestigio, poder y posición. Tangiblemente, esto se puede manifestar en: Interés por el acceso y control de recursos económicos, interés por ganar posición social o política, interés por el tema en cuestión, o compromiso y necesidad de trascendencia.

25 Considerar el tema de las necesidades como factor a tomar en cuenta no significa lo mismo que promover el desarrollo con enfoque de necesidades básicas, que genera una política asistencialista. Lo que estamos diciendo es que no puede abordarse los procesos participativos si no se toma en cuenta la integralidad de las motivaciones de las personas.

Estos factores no necesariamente se dan de manera pura y aislada, pues con frecuencia se traslapan. Es importante poder tipificar a los integrantes y a la orientación promedio del grupo, para saber cómo interactuar y llevarlo más hacia un sentido de trascendencia. Debemos saber cómo motivarnos a nosotros mismos, pero también la forma de motivar a las personas. Un primer paso para lograr que un colectivo identifique sus objetivos comunes y que los integrantes estén dispuestos a desarrollar acciones en torno a la consecución de estos objetivos, es precisamente motivarlos a participar.



SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LAS PERSONAS

- *Creer en uno mismo*
- *Interesarse genuinamente por los demás*
- *Escuche atentamente*
- *Identifique las potencialidades de los demás*
- *Provea refuerzos positivos*
- *Involúcrese con sus seguidores*
- *Sea el prototipo*
- *Asegúrese que sean recompensados*
- *Siembre ambiciones, y*
- *Espere lo mejor.*

Fuente: Cornejo, Miguel. 2003. El arte de la motivación. Miguel Ángel Cornejo Editores. Lima.

Luego de lo expuesto, podemos plantear estas sugerencias para mejorar nuestro desenvolvimiento como facilitador o facilitadora: Descubrir y desplegar al máximo nuestras facultades y potencialidades; construirnos una personalidad optimista, tratando de ver las cosas siempre por el lado positivo, y construirnos una mejor predisposición de ánimo, mandando al cerebro mensajes positivos.

Recuerde que según Daniel Goleman, la inteligencia emocional alude a «*las habilidades como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas*»²⁶.

Goleman (2000), también nos indica que la habilidad social para movilizar adecuadamente las emociones de los demás necesita de las siguientes competencias:

26 Op. Cit.

Influencia: esgrimir tácticas eficaces de persuasión.

Comunicación: enviar mensajes claros y convincentes.

Gestión de los conflictos: negociar y resolver los desacuerdos.

Liderazgo: inspirar y orientar.

Catalizadores del cambio: iniciar, promover o controlar los cambios.

Dyer (1978), por su parte, nos presenta las características de las personas que han eliminado todas sus zonas erróneas o actitudes negativas que no ayudan a un desarrollo personal:



CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE HAN ELIMINADO SUS ZONAS ERRÓNEAS

- *Es gente que disfruta virtualmente todo lo que les brinda la vida*
- *Están libres de sentimientos de culpa*
- *No están atados al pasado*
- *No se atormentan con preocupaciones*
- *Viven el presente y no en el pasado o en el futuro*
- *No buscan la aprobación ni el aplauso de los demás*
- *Son notablemente independientes*
- *No son gobernados por la vida social*
- *Saben reír y hacer sonreír*
- *Se aceptan a sí mismos y sin quejas*
- *Aprecian el mundo natural*
- *Nunca pelean inútilmente*
- *No son gente enfermiza*
- *No culpan a los demás*
- *No se preocupan mucho por el orden, la organización o los sistemas en sus vidas*
- *Tienen niveles de energía especialmente altos*
- *No tienen miedo al fracaso*
- *No son nada defensivos*
- *Sus valores no son valores locales*
- *No tienen héroes ni ídolos, y*
- *Se aman a sí mismos.*

Fuente: Dyer, W. 1978. Tus zonas erróneas

El tema de la motivación de las personas es de especial importancia en el país, en tanto el nivel de autoestima nacional está en discusión. Pasar de una cultura pesimista a una cultura del éxito y del optimismo, es todo un esfuerzo que debemos desplegar. Tenemos que recuperar la fe en nosotros mismos, en nuestra identidad y en nuestros sueños. Pero también es cierto que si en el ejercicio de sinceramiento encontramos rasgos culturales y psicológicos que no están contribuyendo a generar condiciones objetivas y subjetivas para el desarrollo local, habrá que modificarlas o eliminarlas. Una cultura es dinámica y no hay que tener temor a salirse de los esquemas. Así como por tradición podemos legitimar la opresión o la anomia, una modernidad mal entendida puede llevar a despersonalizarnos a deshumanizarnos, a confundir éxito personal con la indiferencia y la falta de compromiso social.

Por todo ello, es muy importante incorporar en nuestra cultura los elementos del pensamiento positivo (Ventrella, 2004):

1. Optimismo
2. Entusiasmo
3. Creencia
4. Integridad
5. Valor
6. Confianza
7. Determinación
8. Paciencia
9. Calma
10. Enfoque

En este propósito, se presenta la equivalencia entre modelos de necesidades y de motivación humana.

EQUIVALENCIA ENTRE MODELOS DE NECESIDADES Y DE MOTIVACIÓN HUMANA

Modelo de necesidades		Modelo de motivación-higiene (F. Herzberg)	Modelo de motivación de logros
Jerarquía de necesidades (A. Maslow)	Teoría ERG (C. Alderfer)		
Realización personal Estima	Crecimiento	Motivadores <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras • Crecimiento • Logros 	Necesidades de logros Necesidades de poder
Afiliación Seguridad Fisiológicas	Relación Básicas	Factores de higiene: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo • Condiciones de trabajo 	Necesidades de afiliación

Fuente: Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999. Comportamiento organizacional. Octava edición. International Thomson Editores, México.

3

ALGUNAS DE NUESTRAS CARACTERÍSTICAS CULTURALES

Principio rector del cerebro: El cerebro es un mecanismo impulsado por el éxito.

Buzan y Dottino (2003)

Así como existe una personalidad individual, también existe una personalidad social que es reflejo de nuestra cultura. Es muy importante reconocer las características culturales del ámbito donde interactuamos. Algunas culturas son más pragmáticas que otras, así como algunas culturas son más espirituales que otras. Las personas también se mueven en ambos planos, pero tienen mayor predisposición hacia un carácter determinado. La facilitación debe ayudar a calibrar el sintonizador de tal manera que el pragmatismo no descuide los procesos reflexivos y de construcción de utopías y, así mismo, el idealismo no lleve a descuidar los elementos de la realidad.

Sin pretender alcanzar una tipología de los peruanos señalamos algunas de nuestras características culturales más frecuentes que de una manera u otra nos alcanzan, aun a riesgo de caer en estereotipos. No quiere decir que todos seamos así, pero nos ayuda a entender el comportamiento de la gente.

Se dice, comúnmente, que nuestro país se caracteriza porque no somos muy directos en lo que queremos decir. Rodeamos mucho o usamos figuras del lenguaje para bajarle el tono a nuestras observaciones. Cuando vemos que existen culturas en las que la gente dice directamente lo que piensa, nos parece muy chocante. No estamos en condiciones de decir cuál posición es mejor que la otra, sólo afirmar que como facilitadores una parte de nuestras funciones tiene que ver con la gestión de los diversos intereses en juego y nos corresponde ayudar a que se expliciten esos intereses. Es la única manera de poder saber de qué estamos hablando y cómo podemos identificar puntos de encuentro. Cuando eso no es posible, también es importante saber administrar los disensos.

Se dice, además, que no somos muy propensos a la cultura del reclamo, que en mucho se parece al ejercicio de los derechos humanos. Es más, hasta se llega a considerarse el reclamo como un atributo femenino. Esto lo vemos en las colas de los bancos, en los cobros injustos que a veces nos hacen las compañías de servicios, entre cientos de situaciones. Aquí se hace necesario ejercer nuestro derecho a la indignación, a la protesta y a exigir un trato justo.

A veces sentimos que no tenemos persistencia y consistencia. Veamos por ejemplo en el fútbol, que un día le ganamos a un equipo grande y la siguiente semana perdemos frente a un equipo considerado chico.

También somos muy propensos a echarle la culpa al sistema o a los otros por nuestros fracasos. Sin que en parte ello deje de ser cierto, no menos cierto es que también nosotros mismos hemos contribuido de alguna manera con parte de nuestros fracasos, precisamente por la carencia de objetivos o la alta volatilidad de ellos que hacen que perdamos rumbo. Si no tenemos claridad hacia dónde queremos llegar, entonces nunca llegaremos. Los estudiosos de los grandes líderes han encontrado que una de las principales cualidades es la capacidad que tienen estos personajes de avizorar un futuro. El hecho de «ver» esa realidad soñada constituye un poderoso estímulo para canalizar esfuerzos, tiempos y energía en conseguir lo que buscamos.

Anotamos también que con el proceso de secularización aunado a la «teología del neoliberalismo», se ha ido legitimando el pragmatismo, asignándole incluso un carácter de modernidad y de empresarialidad. El pragmatismo puede ser entendido como la capacidad de tomar decisiones rápidas y al menor costo posible, o también como la capacidad de ahorrarse «discusiones estériles» para la toma de decisiones. Sin embargo, cuando el pragmatismo significa dejar de lado valores y principios estamos ante un problema serio, porque no contribuye a la cohesión y solidaridad social y prima, más bien, un individualismo exacerbado donde sólo importan los intereses individuales.

Otro aspecto que ha sido señalado es que no sabemos manejarnos con el poder. Cuando tenemos poder no lo sabemos ejercer bien. Es cómo si nos tomáramos la venganza por tantas carencias y hacemos cosas que no hubiéramos querido que lo hagan contra nosotros. Esto obviamente no es generalizable; no obstante, nos llama la atención por su frecuencia. Del mismo modo, muchas veces hemos sido tipificados como conformistas.

Gonzáles (2002) para el caso peruano reconoce como obstáculos psicosociales para el desarrollo: el fatalismo, el autoritarismo y la escasa necesidad de realización.

Pero no sólo encontramos características que podrían calificarse como negativas, también nos caracterizamos por ser solidarios, muy afectivos, querendones, hospitalarios, trabajadores, creativos e ingeniosos. Todo esto constituye un valioso capital que tenemos que poner en juego en la facilitación de procesos sociales. En este sentido, es muy ilustrativa la tipología sobre los estilos de vida en el Perú que ha desarrollado Rolando Arellano²⁷:

Conservadores: en gran proporción mujeres, fundamentalmente amas de casa, sumamente tradicionales en el consumo y la vida en general.

Tradicionales: personas que guardan sus tradiciones rurales o de urbes pequeñas aunque vivan en ciudades grandes. Machistas y poco modernos en su consumo.

Progresistas: inmigrantes de primera o segunda generación que buscan el progreso y la integración a la ciudad mediante el trabajo fuerte y el estudio.

Sobrevivientes: personas de muy bajos ingresos que consumen sólo productos básicos y tienen actitud frente a la vida. Gran proporción de personas de edad avanzada.

27 Arellano, Rolando, 2003. Los estilos de vida en el Perú. Cómo somos y pensamos los peruanos en el siglo XXI. Arellano Investigación de Mercado. Lima.

Adaptados: ciudadanos de varias generaciones que buscan vivir tranquilos en la ciudad que nacieron. Su preocupación central es un empleo fijo, la familia, el barrio y los amigos.

Trabajadoras: mujeres relativamente jóvenes que buscan superarse ellas y sus familias trabajando dentro y fuera del hogar. Son líderes de opinión para sus pares.

Afortunados: hombres y mujeres jóvenes con estudios universitarios o de post-grado que tienen altos niveles de consumo de productos y servicios modernos.

Emprendedores: hombres entre 30 y 50 años, profesionales o empresarios relativamente independientes, con ingresos medios, que se sienten satisfechos de sus logros en la vida.

Sensoriales: hombres y mujeres cuya preocupación central son las relaciones sociales y la apariencia. Gastan mucho en vestido y en productos de consumo suntuario y conspicuo.

¿Interesante, no? Ahora ya sabemos que debemos considerar todas estas variantes de personalidad y que la democracia y la participación no pueden obviar estas características de los peruanos.



PSICOLOGÍA COLECTIVA

Jorge Bruce, actuando como comentarista del libro Pobreza y desarrollo en el Perú, publicado por OXFAM, hizo notar al auditorio que prácticamente las primeras filas estaban vacías, lo que denotaba un rasgo colectivo de los peruanos de retraerse. Mencionó que en otras sociedades más emprendedoras los primeros asientos en llenarse serían las de las primeras filas.

CAPÍTULO

III

CONOCIENDO MEJOR A LOS GRUPOS HUMANOS



«Actúa sin actuar
 ocúpate en no ocuparte en nada,
 saborea lo que no tiene sabor.
 Ten por grande lo pequeño y por mucho lo poco.
 Responde con la virtud a los que mal te quieren.
 Intenta lo difícil en lo fácil,
 Realiza lo grande en lo menudo.
 Las cosas difíciles del mundo comienzan por lo fácil,
 y las cosas grandes del mundo por lo menudo empiezan.
 Por eso el sabio nunca realiza cosas grandes,
 y es así como puede llevar a cabo grandes cosas.
 Quien promete a la ligera por fuerza gozará de escaso crédito.
 Quien juzga todo fácil por fuerza hallará todo difícil,
 y así nunca tropieza con dificultades».

Lao Zi, El libro del Tao



1

CULTURA Y CAPITAL SOCIAL

Los humanos somos seres sociales por excelencia. En versión simplificada, se dice que la cultura es el comportamiento socialmente aprendido, por lo que la asociatividad resulta fundamental no sólo en términos sociales, sino también para el desarrollo individual. Todo ello deriva en lo que se ha dado en llamar capital social, como componente fundamental del desarrollo.

Por capital social entendemos aquí, según Putnam (1993), la confianza, las normas que regulan la convivencia y las redes de asociacionismo cívico, elementos que mejoran la eficiencia de la organización social promoviendo iniciativas tomadas de común.

**CARACTERÍSTICAS DEL CAPITAL SOCIAL**

- *El capital social es productivo: es un recurso para la acción que hace posible al actor (individual o colectivo) el logro de ciertos fines que de otro modo (o con costos muy altos) serían inalcanzables.*
- *El capital social es el resultado de estrategias de inversión, intencionales o no intencionales, orientadas a la constitución y reproducción de relaciones sociales duraderas, capaces de procurarse con el tiempo, lucros materiales y simbólicos.*
- *A diferencia del capital privado, tiene naturaleza de bien público.*
- *El capital social es inalienable, no divisible, no fácilmente convertible.*
- *No reporta beneficios sólo a las personas cuyos esfuerzos fueron necesarios para crearlo, sino a todos los individuos que forman parte de una determinada estructura u organización, participen o no en ella.*
- *El capital social es el resultado de un proceso de interacción dinámica: se crea, se mantiene y se destruye.*
- *Como cualquier otra forma de capital, necesita inversiones.*

Fuente: Bagnasco, A.; Piselli, F.; Pizzorno, A. y C. Trigilia. 2003. El capital social. Instrucciones de uso. Fondo de Cultura Económica. México.

Kliksberg (2002), refiere que el capital social de una sociedad se sustenta en:

- (1) Capacidad de una sociedad para producir concertaciones sociales amplias en su interior.
- (2) Las fuerzas existentes en una sociedad para impulsar el trabajo voluntario en iniciativas de utilidad general.
- (3) Su cultura y la presencia de valores éticos orientados hacia la solidaridad, la construcción positiva, la cooperación, la equidad.

El autor mencionado reconoce también que existen una serie de mitos que obstaculizan el capital social: i) Se tiende a descalificar los esfuerzos basados en la cooperación, exaltando ilimitadamente las bondades del enfrentamiento y la competencia; ii) Se asocia los modelos organizacionales basados en la cooperación y participación con la ineficiencia, y iii) Relegamiento de la cultura y los valores como «aspectos secundarios».

Desde la perspectiva de la ecología humana, la vida colectiva es un proceso adaptativo que consiste en la interacción del medio ambiente con la población y organización. Dicho de otro modo, la ecología humana es un intento de tratar en su totalidad el fenómeno de la organización. En tal sentido, información, comunicación y transporte forman parte de los materiales y energía que se intercambian en el ecosistema. (Hawley, 1996)

La Ecología Humana es una disciplina sociológica que representa un intento de tratar en su totalidad el fenómeno de la organización, incorporando a la comprensión de ésta las relaciones del grupo social con el medio, tanto físico como social (Cristóbal Gómez Benito, 2005). Esta perspectiva es muy interesante para nosotros, por cuanto contextualizamos la facilitación de procesos sociales como intentos deliberados para hacer de los ecosistemas humanizados un ambiente respetuoso de la vida y de los procesos biofísicos. La facilitación no puede, por principio, atentar contra la integridad de la vida toda en todas sus manifestaciones.



LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

Desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional, reconocemos tres niveles de organización interdependientes: (1) Individuo, (2) Grupo y (3) Organización.

En esencia, un facilitador trabaja con grupos humanos, pero como ya mencionamos, necesita conocer mejor a los individuos como integrantes de los grupos en sus procesos grupales; es decir, la dinámica de grupos es más que los comportamientos aislados de cada integrante.

DEFINICIONES

Un grupo hace referencia a una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia. Una característica esencial del grupo es que sus miembros poseen algo en común y que creen que ese algo establece una diferencia. (Olmsted, 1981)

Por su parte Homans (1959), menciona que un grupo está integrado por personas con metas comunes que con frecuencia se comunican entre sí durante un periodo y su número es tan pequeño que cada individuo puede comunicarse con los demás de manera personal.

Melero de la Torre (1999), nos dice que existe un grupo social siempre que entre un conjunto de personas se establezcan relaciones sociales y se dice que hay una relación social cuando la conducta o la disposición de cada uno se ve afectada por el hecho de ser conscientes de la presencia de los demás.



LOS GRUPOS SOCIALES

*En sociología se dice que existe un **grupo social** (o una sociedad) siempre que entre un conjunto de personas se establezcan **relaciones sociales**. Y se dice que hay una relación social cuando la conducta o la disposición de cada uno se ven afectadas por el hecho de ser conscientes de la **presencia de los demás**.*

Fuente: León, Francisco. 1999. Curso de Filosofía. Cultura. Conocimiento. Acción. Sociedad. Biblioteca Nueva. Madrid.

La diferencia con los equipos, es que en una organización un equipo es un número pequeño de empleados, con habilidades y conocimientos (capacidades) complementarios, comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran mutuamente responsables. (Hammer, 1996)

Una coalición es un grupo de personas (u organizaciones) que se reúnen para buscar una meta específica. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999)

CARACTERÍSTICAS PROPIAS DEL GRUPO

Los grupos, al igual que las personas, tienen una «personalidad», atributos o características propias.

Los grupos no son agregados de personas uniformes, pues cada persona es toda una complejidad que responde a sus propios intereses y responde a mecanismos sociales, como por ejemplo el pensamiento grupal.

Los grupos pueden ser formales o informales. Pero **aun** los grupos formales pueden tener diferentes formas cómo viven el objetivo común. No todos interiorizan en igual medida y valor el objetivo. De ahí que se pongan niveles distintos de involucramiento y compromiso.



CARACTERÍSTICAS PROPIAS DEL GRUPO

- *Los elementos que constituyen un grupo son individuos o personas.*
- *Estas personas participan en interacciones regulares, es decir, con una cierta duración en el tiempo.*
- *A causa de estas interacciones las personas adquieren relaciones de interdependencia. Estas personas comparten ciertas creencias y normas, tienen necesidades comunes y persiguen metas y objetivos específicos.*

Fuente: <http://biblioteca-digital.ucentral.cl/documentos/libros/Ricardo%20Lopez/Psisocial.htm>

Un atributo de los grupos se refiere a la cultura organizacional o cultura corporativa, que es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores y expectativas compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás. (Chiavenato, 2002)

Los factores que afectan la confianza y la franqueza en un grupo se pueden dividir en 6 categorías: comunicación, apoyo, respeto, imparcialidad, posibilidad de predecir y competencia (Bartolomé, 2000). La solidaridad es uno de los factores clave que explica la cohesión grupal:

«**Solidaridad es una relación horizontal entre personas que constituyen un grupo, una asociación o una comunidad, en la cual los participantes se encuentran en condiciones de igualdad. Tal relación o vínculo interpersonal se constituye como solidario en razón de la fuerza o intensidad de la cohesión mutua, que ha de ser mayor al simple reconocimiento de la común pertenencia a una colectividad. Se trata, en la solidaridad, de un vínculo especialmente comprometido, decidido, que permanece en el tiempo y que obliga a los individuos del colectivo que se dice solidario, a responder ante la sociedad y/o ante terceros, cada uno por el grupo, y al grupo por cada uno**» (Razeto, Luis. 2005²⁸)

28 **Fuente:** www.economiasolidaria.net

TIPOS DE GRUPOS

Existen diversas denominaciones, cada uno con sus propias características, de la forma como se agrupan los seres humanos en búsqueda de realizar sinergias para lograr objetivos comunes. Así tenemos los colectivos, las redes sociales, los grupos de ayuda mutua, grupos de autoayuda, entre otros.

Una comunidad se caracteriza porque no posee un conjunto específico de propósitos y no suele estar organizada de forma deliberada por sus miembros. Por el contrario, una asociación es un grupo de personas organizado para la consecución de un objetivo común determinado o de un número limitado de objetivos (Melero de la Torre, 1999).

De otro lado, un movimiento social es una colectividad que actúa con cierta continuidad para promover o resistir un cambio en la sociedad (o grupo) de la que forma parte. (Javaloy, Rodriguez, Espelt, 2001)

Específicamente, las redes son un espacio de diálogo y coordinación que vincula 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 y eficiente²⁹.

Una forma específica de organización lo constituye el denominado «Tercer Sector de Acción Social», que es el ámbito formado por **entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro**, que surgidas de la **libre iniciativa ciudadana** funcionan de forma **autónoma** y tratan, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los **derechos sociales**, de lograr la **cohesión y la inclusión social** en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden **excluidos de unos niveles suficientes de bienestar**³⁰.

29 **Fuente:** http://www.fundacionpobreza.cl/programas/redes_sociales/asp/historia.asp

30 **Fuente:** www.intress.org



BENEFICIOS DE LAS REDES SOCIALES

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.³¹*

El voluntariado

El voluntariado se refiere al «conjunto de prácticas a través de las cuales los ciudadanos realizan voluntariamente aportes o donaciones de trabajo, con el fin de satisfacer necesidades esenciales humanas insatisfechas en individuos, personas o grupos concretos, acción que realizan en el marco de procesos sistemáticos, especiales o discernibles de intervención social, vinculados a grupos u organizaciones de la sociedad civil» (Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile, 2002).

El voluntariado, según Hartinger³², obedece en primer término a sentimientos superiores de solidaridad y entrega, así como a un sentido de responsabilidad social y deseo de participar activamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de nuestra comunidad, ejercitando de esta manera nuestra ciudadanía y poniendo en práctica el derecho y la responsabilidad de participación ciudadana que nos corresponde a todos.

En nuestro país el voluntariado tiene su génesis en las diferentes modalidades de trabajo que practicaban las culturas pre-colombinas y los Incas (Ayni, Minka, Mita) y que aún hoy se manifiesta como ruedas, choba choba, mañaneo, entre una diversidad de modalidades de trabajo solidario.

31 **Fuente:** http://www.fundacionpobreza.cl/programas/redes_sociales/asp/historia.asp

32 **Fuente:** http://www.fundacionpobreza.cl/programas/redes_sociales/asp/historia.asp

33 **Fuente:** www.cenavol.org.pe Karla Hartinger, Presidenta del Centro Nacional de Voluntariado (CENAVOL)

Las formas que se presenta el voluntariado son: la ayuda mutua, las tareas de voluntariado y el servicio cívico.

Ayuda mutua

Es la manera informal de apoyo entre los miembros de la comunidad, caracterizados por baja estructura y formalidad.

Actividades o tareas de voluntariado

Son actividades más formales y estructuradas, son esporádicas, esta forma de participación requiere un nivel de preparación y reflexión.

Servicio cívico

Sherraden (2001) define el servicio cívico «un periodo organizado de compromiso sustancial y contribución a la comunidad mundial, nacional y local, reconocido y valorado por la sociedad, con una compensación monetaria mínima para el participante (o sin ella)». Es la asunción de un compromiso más estructurado, intensivo y de mayor duración, caracterizado por roles de servicio definidos, programas guiados por metas, participación institucional e inversión estratégica.

El voluntariado consta de tres elementos importantes: la escala, la sostenibilidad y la responsabilidad (BID, 2004):

La escala:

Se refiere al alcance o la cobertura de participación de mayor número de voluntarios.

La sostenibilidad:

Hace referencia a las formas y estrategias que utiliza la actividad voluntaria para hacer más efectiva su intervención. Así las redes de aprendizaje son una alternativa.

La responsabilidad:

Hace referencia al valor que sostiene una actuación comprometida con los procesos sociales. Para ello se pueden utilizar parámetros de evaluación, seguimiento para ponderar resultados finales o de proceso

Características del voluntariado³⁴:

- **Desprendimiento.** El voluntariado es el resultado de una libre elección, es una opción ética, personal, gratuita, que no espera retribución o recompensa. La palabra exacta no es desinterés, porque la persona voluntaria tiene interés, mucho interés y obtiene satisfacción en sus motivaciones personales.

34 Fuente: www.noviasalcedo.es

- **Solidaridad.** Altruismo quiere decir amor al otro, es lo contrario de egoísmo. El voluntariado sólo existe cuando repercute en los otros, cuando su interés es colectivo. El voluntariado es un medio para dar respuesta a necesidades, problemas e intereses sociales, y no un fin en sí mismo para satisfacer a las personas voluntarias. La acción voluntaria supone un compromiso solidario para mejorar la vida colectiva y social.
- **Acción.** El voluntariado no es sólo un valor ético, una actitud, sino una práctica concreta. El voluntariado se hace, es acción. Si se queda tan sólo en un vago espíritu de buena persona, de buen ciudadano o ciudadana, acaba siendo algo vacío y sin sentido. Aunque también es cierto que no es posible la pura acción sin «alma», sin valores. Pero lo que cambia el mundo, lo que enfrenta los problemas y las necesidades, es la acción.
- **Organización.** El voluntariado, por ser algo muy importante, no se puede tratar como una práctica personal, individual, testimonial, íntima. Porque el objetivo del voluntariado es mejorar la realidad, transformar el mundo, y hacerlo eficazmente. Frente a la improvisación y la espontaneidad, el voluntariado requiere actuar organizadamente, uniendo fuerzas. Por tanto, la acción voluntaria debe de ser una acción organizada, sistemática, sinérgica, que requiere de organización, de asociaciones o fundaciones en las que actuar

Razones por las que formamos grupos

Participamos en grupos porque nos sentimos cómodos y porque satisfacen nuestras necesidades e intereses. Las personas somos seres sociales por excelencia y encontramos en los grupos oportunidades para realizarnos.

La Organización es otra cualidad del Ser Persona, y que algunos autores denominan el Ser Político de la persona humana. Surge de la búsqueda del ser humano por estar con los demás y formar grupos con objetivos comunes, con distintas ideas de cómo llevar a cabo un proyecto, de cuándo hacerlo y con qué recursos. Es en este momento que la organización del grupo se vuelve indispensable³⁵.

35 Fuente: <http://www.bcn.cl/pags/ecivica/nathuman.htm>



¿POR QUÉ FORMAMOS GRUPOS?

Hay diferentes motivos:

Atracción interpersonal: porque nos agradan las personas del grupo.

Actividades: disfrutamos con las actividades que realizan.

Objetivos: nos gusta lo que buscamos.

Afiliación: podemos unirnos a un grupo porque es gratificante, ya que somos sociales en si mismo.

Instrumentación: porque los utilizamos como un medio para conseguir un fin.

Conclusión: Nos unimos a grupos porque satisfacen necesidades. Algunas de estas internas y otras externas.

Fuente: Miguel Ángel Fernández Poza. <http://zip.rincondelvago.com/?00044857>

Las personas influyen sobre los grupos y éstas son influenciadas por el grupo. Las relaciones entre personas se reducen a una diversidad de interacciones que producen mutas influencias.



LAS MODALIDADES DE LA INFLUENCIA SOCIAL

De acuerdo a la propuesta de Serge Moscovici, hay tres modalidades básicas de la influencia social: conformismo, normalización e innovación.

Conformismo: *Cambio en el comportamiento y la actitud de una persona, como resultado de una presión imaginada o real proveniente de otras personas o grupos. Una persona modifica su comportamiento o actitud, a objeto de armonizarlo con el comportamiento o actitud de otros. Se verifica una modificación en la posición de una persona en dirección de la posición del grupo. El conformismo se caracteriza por la aceptación de una norma dominante.*

Normalización: *Influencia recíproca que lleva a los miembros de un grupo a nivelar sus respectivas posiciones y a formular determinados compromisos. Es una presión ejercida recíprocamente, que se traduce en una norma de juicio aceptable para todos. Consiste en suprimir las diferencias y aceptar un mínimo denominador común. Nadie desea dominar, pero nadie desea tampoco quedar marginado. Remite a situaciones en que se presentan diferencias sin que haya una norma previa, de modo que las personas convergen hacia una norma común.*

Innovación: *Influencia impulsada por un individuo o una minoría cuyo resultado consiste en crear nuevas ideas, modos de pensar o comportarse, o bien modificar ideas recibidas, actitudes tradicionales, antiguos modos de pensar y actuar. La influencia se produce por obra de una minoría desprovista de poder y apoyada sólo en su estilo de comportamiento, que se designa como minoría activa. Esta minoría introduce cambios en un sistema aceptado por una mayoría, sin disponer de recursos especiales.*

Fuente: <http://biblioteca-digital.ucecentral.cl/documentos/libros/Ricardo%20Lopez/Psisocial.htm>

Un rol central del facilitador es favorecer arreglos sociales. Consecuentemente para poder favorecer estos arreglos tenemos que conocer, al menos básicamente, cómo funcionan los grupos humanos, es decir, cómo opera el proceso grupal. Aun cuando es el conjunto de personas las que definen las características de un grupo humano, no siempre las personas mantienen las mismas características cuando están en grupos. Es muy conocido el hecho de que el grupo ejerce presión social sobre sus integrantes para alcanzar cierta homogeneidad del grupo.

Es más, en muchas ocasiones vemos que el grupo humano construye su propia moralidad para sustentar sus propuestas. Todo depende de la visión del líder y de la atmósfera organizacional que quiera construir. Por ejemplo, en muchas instituciones públicas, de ésta y épocas anteriores, se encuentra un temor de las personas a decir lo que realmente piensan, por miedo a perder su empleo. En otras ocasiones se confunde lealtad con seguimiento a propuestas que no necesariamente se atienen a principios.

Pero también encontramos espacios con líderes visionarios que propician la diversidad de ideas y favorecen las discrepancias para tener oportunidad de tratar un tema desde diversos ángulos. Estas organizaciones innovadoras tienen muchas posibilidades de crecer, pues favorecen la consecuencia, la transparencia y la innovación.

Dinámica de los Procesos Grupales

¿Cómo aborda el facilitador los problemas y soluciones en los procesos sociales?

Una estrategia de trabajo pasa por el entendimiento -comprensión- del diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de las dinámicas de los procesos grupales, particularmente de los grupos pequeños puesto que las organizaciones sociales se hayan estructuradas alrededor de lo que se conoce como **grupos formales** (dependencias, gerencias de los gobiernos Regionales, unidades de las Facultades Universitarias, las oficinas de una ONG, la junta directiva de organizaciones de base, las bases de los sindicatos) y **grupos informales** (los grupos organizados alrededor básicamente de la amistad y la camaradería: grupo de amigos, grupo de colegas con los que se departe momentos de ocio, entretenimiento, tiempo libre).

Se afirma que existe el medio, la cultura y las personas son mutuamente influenciadas. En la dinámica de los grupos formales e informales estas influencias se dan en forma de **interacciones sociales** que el facilitador social debe comprender. Para entender el proceso interactivo de los grupos pequeños es necesario recurrir al aporte de Robert Bales (1997) quien señala que toda dinámica de procesos grupales sigue seis fases de desarrollo grupal en la búsqueda de los arreglos sociales:

Primera Fase: Orientación

Frente a todo proceso social las personas integrantes de los grupos buscan informarse sobre los problemas para poder trabajarlos es decir organizarlas, sistematizarlas y evaluarlas. Aquí juega mucho la amplitud perceptual que tengamos sobre los problemas y las representaciones sociales que utilizamos para interpretar un problema lo que a su vez influye en la forma cómo lo damos a conocer a los demás.

Segunda Fase: Evaluación

Una vez democratizada la información los grupos se encargan de evaluarla y juzgarla para ir configurando posibles esquemas cognitivos de solución a los problemas. En la facilitación encontramos diferentes puntos de vista, miradas o entradas a una situación, es decir la opinión de cada participante, algunas veces a favor otras en contra respecto al problema (as) en cuestión.

Tercera Fase: Control

Justamente, debido a la aparición de diferentes puntos de vista es que el facilitador tiene que observar en este momento la aparición de los líderes «**afectivos**» y de «**tareas**». El liderazgo de tareas es el rol que cumple una persona para encaminar al grupo en la resolución del problema, al logro de sus objetivos. A veces el facilitador se dará cuenta que esta labor irrita y muchas veces aburre al grupo por el énfasis que le da esta persona a «querer encontrar una solución pronto al problema» es entonces cuando hace su aparición el líder «afectivo» o «social».

El líder afectivo tiene como función contribuir al fortalecimiento de la personalidad del grupo, lo que hemos llamado «grupalidad», para ello mantiene la armonía emocional del grupo, reconoce y gratifica los aportes de cada integrante en la solución de los problemas, concilia y facilita las opiniones contrarias, da curso a la satisfacción de las necesidades personales, emocionales y sociales de los grupos. Es por eso que el facilitador encontrará al bromista, al juguetero, aquella persona que canaliza los ímpetus y las «catarsis» de los integrantes mediante el uso de las interrelaciones personales (la amistad, el compañerismo, el juego, la broma, etc) y de la asertividad.

Todo facilitador tiene que identificar en la dinámica del proceso grupal estos dos liderazgos, que muchas veces es «acaparado» por una persona, pero que el facilitador debe orientar para que, de ser posible, sean dos las encargadas de asumir dichos roles. Será mucho mejor si durante el proceso ambas se coalicionan o forman alianzas para mejorar la eficacia grupal de tal forma que lideren al grupo en la resolución de los problemas.

Cuarta Fase: Decisión

Llegar a los arreglos sociales en el interior de un grupo pequeño significa que se han puesto de acuerdo las personas en la decisión que van adoptar para enfrentar un problema. Esto se traduce muchas veces en la emisión de los votos, acuerdos, consensos. Esta fase está relacionada con la resolución, el documento, el informe, en suma, en las conclusiones a las que ha arribado el grupo.

Quinta Fase: Tensión

Como es natural en las personas siempre tenemos la expectativa de averiguar si nuestros planteamientos han sido considerados y si es que se manifiestan en los resultados. El facilitador debe intervenir en ese momento de dudas que aún se encuentran en el clima del grupo. Es necesario que esas tensiones naturales producto del trabajo realizado sean facilitadas de tal forma que lleven a la convicción de que realmente las decisiones adoptadas van a funcionar.

Esta fase es estrictamente emocional- afectiva y se relaciona con la creencia de la autoeficacia (por eso se afirma «ver para creer»). El facilitador debe trabajar a este nivel afianzando la autoestima y la convicción de «poder hacer las cosas». En esta fase las personas deben salir con una atribución (explicación del comportamiento) de éxito interno, es decir con la confianza en que las fortalezas y las capacidades internas permitirán resolver los problemas.

Sexta Fase: Integración

El facilitador debe recordar que toda dinámica de procesos grupales debe tener un final feliz. Es importante que sepamos gratificar con elogios la tarea cumplida y podamos celebrar socialmente estos logros. Ello permite que los integrantes se reconozcan y valoren su rol como personal y como integrantes del grupo.

La Resiliencia

Stefan Vanistendael, define la **resiliencia** como «la habilidad de una persona o grupo de desarrollarse de manera positiva y poder hacer las cosas bien, pese a las condiciones de vida adversas. Es la capacidad humana para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y salir de ellas fortalecido o incluso transformado»³⁶.

Según Brenson-Lazan³⁷, existen cuatro categorías de factores que determinan el nivel de resiliencia dentro de un grupo o equipo:

Factores de Desarrollo Individual: El grupo estimula y refuerza la autonomía responsable de sus integrantes, su sentido de identidad personal, la autosuficiencia, el conocimiento propio y la competencia y capacidad para distanciarse de mensajes, conductas y condiciones individuales negativas.

Factores de Desarrollo Social: El grupo estimula y refuerza la empatía y la comprensión, el afecto, los espacios de comunicación dialógica y participativa, el sentido del humor y la introspección individual y grupal.

Factores Estratégicos: El grupo desarrolla la habilidad para resolver problemas, elaborar estrategias, fijar metas, tener flexibilidad perceptual y conductual, solicitar ayuda, desarrollar la creatividad y valorar la auto-crítica individual y grupal.

Factores de Visión: El grupo desarrolla una visión que incluye sus valores compartidos, los propósitos y las expectativas de un futuro prometedor, la integración de las metas y aspiraciones individuales con las corporativas, el optimismo y la fe.

36 Brenson-Lazan, Gilbert. La facilitación de la resiliencia grupal. www.telf.org.ar

37 Op. Cit.



TERMINOLOGÍA DE IMPORTANCIA PARA EL TRABAJO DE LOS FACILITADORES

Sociología: Nos permite entender la estructura y dinámica de la sociedad humana en sus diversas manifestaciones, de la conducta social de individuos pertenecientes a grupos determinados de instituciones y organizaciones con diferentes formas y grados de vinculación con comunidades nacionales, supranacionales (corporaciones, pactos) o intranacionales (regiones).

Examina las expresiones de la estructura social, clases, sexo, edad, raza, ocupación, etc. así como las formas de institucionalización que adquieren a través del gobierno, otras formas de poder, la política, economía, religión y cultura. Examina también cómo individuos y colectividades, construyen, mantienen y alteran la organización social. El sociólogo se pregunta acerca de los orígenes y consecuencias del **cambio social**, cómo se logran los acuerdos sociales, el consenso o la dominación y su duración o permanencia. (www.lamolina.edu.pe)

Cambio social: Se refiere a las alteraciones básicas ocurridas a través del tiempo en los patrones de comportamiento, la cultura, y la estructura de la sociedad. (D. Light, S. Keller y C. Colohum, «sociología», McGraw-Hill, Col. 1992, Pág. 645..)

Movimiento social: Puede definirse como «una colectividad que actúa con cierta continuidad para promover o resistir un cambio en la sociedad (o grupo) de la que forma parte. (Turner y Killian, 1987)

Comportamiento colectivo: Formas sociales emergentes y extrainstitucionales de comportamiento. (Sociological Association, 1980)

Psicología social: Estudia las interrelaciones interpersonales y se preocupa para que estas sean funcionales y positivas en el sentido de mejorar el bienestar de todos (as). (Antoni Ramis Caldentey, www.mallarcoweb.net, 2002)

Diferencia entre sociología y psicología social: La **sociología** estudia el comportamiento de los grupos y las organizaciones, mientras que **la psicología social** estudia el comportamiento de la persona en el seno de los grupos y organizaciones, así como las interrelaciones que se establecen y la modificación, en un sentido

positivo, tanto de los comportamientos como de estas interrelaciones. (Antoni Ramis Caldentey www.mallorcaweb.net, 2002).

Psicología social comunitaria: Es la rama de la psicología cuyo objeto es el estudio de los factores psicosociales que permitan desarrollar, fomentar y mantener el control y poder que los individuos pueden ejercer sobre su ambiente individual y social para solucionar problemas que los aquejan y lograr cambios en esos ambientes y en la estructura social (Montero, 1984, p. 390).

Psicología Transpersonal: La psicología humanista, al profundizar en las características sanas de la psique humana, dio paso al surgimiento de la psicología transpersonal. La psicología transpersonal ha identificado que tendemos a evolucionar hacia aquello que podemos llamar las dimensiones más altas del ser; dimensiones llamadas trascendentes, espirituales o transpersonales. Es decir que se evoluciona hacia ideas de sí mismo menos egocéntricas y más compasivas, hacia una conciencia más abarcadora en donde el otro puede incluso ser visto como parte de sí mismo, hacia una gran capacidad de darse cuenta de sí mismo y hacia un entendimiento profundo del sentido de la vida. Es así como reconoce y estudia niveles de conciencia superiores, altos o de mayor expansión a los cuales tiene acceso el ser humano. (Fuente: Universidad de los Andes, Colombia)



¿DÓNDE ESTÁ EL CAMINO HACIA EL DESARROLLO RURAL?

Vuelva usted de donde partió o vaya en sentido totalmente opuesto de donde vino

García Márquez afirma, más allá de la ironía o la ficción, que como la historia ha demostrado hasta la saciedad que el hombre no ha sido capaz de generar un mundo justo, entonces demos la oportunidad a las mujeres de conducir al mundo.

Una pinta, de esas geniales que solemos encontrar en las paredes quiteñas, dice: «El mundo es tan complejo y delicado como para dejarlo en manos de los adultos».

Muhammad Yunus, el sagaz impulsor del Banco Grameen, al ser interrogado sobre las causas del éxito de este Banco, dijo que había sido muy fácil: lo que tuvo que hacer es entender cómo funcionaba la banca comercial y hacer las cosas exactamente al revés.

Mencionaba en un escrito anterior: «Quizá, el secreto del éxito del facilitador reside en darse cuenta que el verdadero sentido de giro de las manecillas del reloj va en dirección contraria a la que nos han acostumbrado a ver. No se trata de correr, ávidos, en busca de bienes materiales, sino de reencontrarnos con el sentido primigenio de la vida: aprender a compartir y a sentirse parte de este mundo, no su conquistador. No se moderniza el que imita a los países occidentales, sino el que se parece más al hombre en su esencia espiritual».

Retomo este tema de la necesidad de revisar nuestros paradigmas, enfoques, teorías, conceptos, modelos, esquemas, acercamientos, abordajes, lecturas y nuestra práctica de construir el desarrollo ante la constatación en nuestros países que el ansiado desarrollo no se siente en nuestras comunidades campesinas o indígenas. O es que hemos entendido mal lo que es desarrollo, y ya está ahí, a despecho de lo que nosotros pensemos o hagamos. Los cristianos miramos arriba en busca del cielo prometido, ¿y qué pasaría si el cielo se encontrase «hacia abajo»?

El pragmatismo nos domina, perdemos la capacidad de indignación y de admiración y empezamos a asumir como normal la degradación de la prensa y la televisión, la guerra y los ejércitos, la coima como componente de los negocios, la corrupción como justificación a los bajos sueldos, el pago de la deuda externa, la autocratización de nuestros gobiernos y la globalización como fenómenos incuestionables. Hasta empieza a forjarse «el derecho a ser globalizados», para no perder el tren de la modernidad, o la política de la autoglobalización, cuando dejamos abiertas las puertas, las ventanas, las mentes y las conciencias para que ingrese la globalización a nuestras vidas con todos los honores y con fondo musical, como un rito de iniciación hacia la modernidad.

¿Pero nos hemos preguntado hasta qué medida, conceptos, teorías y metodologías desarrolladas sólo en gabinete son realmente pertinentes para nuestros contextos culturales locales? Asumimos conceptos, teorías y metodologías como si fueran cajitas con perímetros bien definidos y volúmenes cuidadosamente cuantificados, con marca intelectual registrada, que no admiten voces disidentes o altisonantes porque sería ir en contra del sentido de la moda.

¿Nos hemos preguntado, acaso, qué tanto de esa «cajita» recoge nuestra realidad? ¿Qué tanto se traslapa, qué tanto coincide y qué tanto es distinta de la realidad? Tendríamos que aceptar que conceptos, teorías y metodologías no tiene contenidos acotados, sino que constituyen un espectro de posibilidades, un continuo cuyas manifestaciones son más claras hacia el medio y son más confusas y tenues hacia los costados.

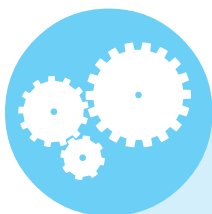
En desarrollo rural es muy fácil encontrar los expertos en tales y tales temas, que no siempre son coherentes con sus propias prácticas de vida. Reivindicamos el derecho a la desobediencia y a la irreverencia, como elementos audaces de creatividad e inventiva. Nos llevaría entonces a cuestionar nuestro rol como agentes de desarrollo, sea en nuestro rol de adjuntos, asesores, expertos, especialistas, consultores, consejeros, operadores de desarrollo. También nos llevaría a tomar con cautela los consejos de la sacrosanta academia, de los organismos de desarrollo, las agencias financieras, las recomendaciones de los hijos acaudalados de Bretton Woods, etc.

No se trata de ser posmodernista o anarquista, etiquetas que por lo demás no dan cuenta de la riqueza de la realidad y de los diferentes estadios evolutivos del pensamiento que conviven en el presente. Tampoco se trata de crear el caos, la ruptura de la institucionalidad o de la legalidad. De lo que se trata es de ser más coherentes con la interpretación de los procesos sociales, construir su legitimidad y dejar fluir la diversidad de ideas y propuestas que nos den mejores posibilidades de

elección y de vida. Frente a una propuesta unipolar y homogeneizante, requerimos sacar a flor de intelecto y de conciencia la necesidad de generar nuevos paradigmas, gobernados por (todos) nosotros y más acorde con nuestras utopías.

Dice Benedetti que la utopía sirve para caminar. Bakunin menciona que: «Es apostando sobre lo imposible que, a lo largo de la historia, se ha avanzado en el descubrimiento y la realización de lo posible. Y todos los que se han contentado sabiamente con creer en lo posible, no han avanzado de un solo paso».

¿Nos atrevemos a ser audaces y a generar propuestas de cambio, cuestionar nuestros propios conceptos, actitudes y cuotas de poder?



DINÁMICA: COMPETENCIA – COOPERACIÓN. EL CUADRILÁTERO

Objetivos

- 1.- Entender la naturaleza de todo grupo y /o organización.
- 2.- Comprender que los miembros de la organización compiten y cooperan.

Introducción

Los miembros de una organización «cooperan para competir y compiten para cooperar». Así, de la comprensión de estos fenómenos organizacionales podemos entender muchos de los motivos que llevan a las persona a trabajar en una organización.

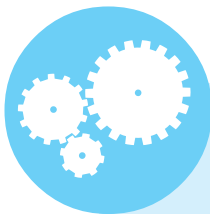
Procedimiento

Utilizando una cinta adhesiva, el facilitador forma un cuadrilátero en el salón de trabajo. Inmediatamente pide a los participantes que bordeen el perímetro. El facilitador, estando en el centro, da la siguiente instrucción: «Ustedes van a caminar rápidamente por el perímetro y a mi tercera palmada (señal) ustedes ingresarán al área». Apenas hayan ingresado, el facilitador les pide que regresen alrededor del perí-

metro. Luego, reduce el área inicial calculando que sea mucho menor, de tal manera que el grupo tenga problemas a la hora de cumplir la instrucción inicial. Así, este procedimiento se repite hasta que se generen situaciones de competencia y probablemente de cooperación.

Feed- Back

A través del diálogo, se aprecia que inicialmente damos más valor al cumplimiento personal de la instrucción, «descuidando» que estamos y formamos un grupo que necesita cumplir dicho objetivo. Así, la reflexión nos lleva a comprender la naturaleza de todo grupo y organización.



DINÁMICA: LAS 4 ESQUINAS

En primer lugar, se escoge un tema con 4 factores clave que, a criterio del facilitador, sean altamente motivadores. Se escribe un factor por tarjeta, las que son pegadas a modo de carteles en las 4 esquinas de un espacio suficientemente amplio.

Se pide a los participantes que se pongan en círculo y den unas cuantas vueltas en el ambiente con la finalidad de que puedan leer los 4 carteles. Luego se les pide que se tomen de las manos y que cada uno pueda dirigirse al cartel que más le atrae, o que a su criterio es el factor más importante.

Las reglas básicas son:

- 1) No puede romperse la cadena humana, es decir que no pueden soltarse.
- 2) Es válido hablar.

Luego de la dinámica se procede a una plenaria reflexiva, con algunas preguntas como:

- ¿Qué comportamiento hemos tenido como personas?
- ¿Qué comportamiento hemos tenido como grupo?
- ¿Qué factores incidieron para que no nos pongamos de acuerdo?
- ¿Qué factores favorecieron cumplir con éxito la dinámica?
- ¿Qué lecciones podemos aprender de la dinámica?

CAPÍTULO

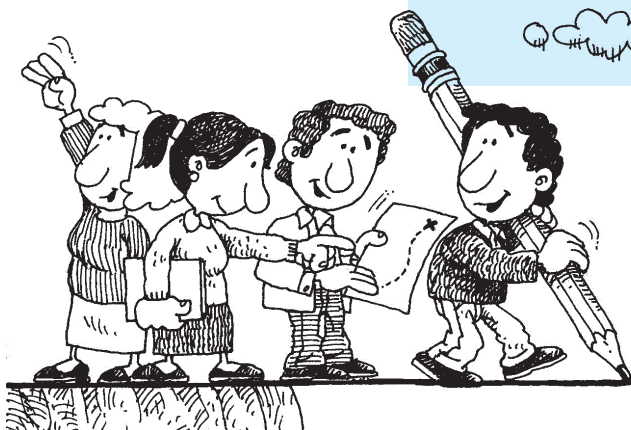
IV

LA GESTIÓN DE LA FACILITACIÓN



LXXVII (XXXIII)
Conocer a los demás,
Inteligencia.
Conocerse a sí mismo,
Clarividencia.
Vencer a los demás,
Fortaleza.
Vencerse a sí mismo,
Poderío.
Saber contentarse,
Riqueza.
Esforzarse,
Voluntad.
No perder el lugar,
Perduración.
Morir sin caer en el olvido,
Longevidad.

Lao Zi, 1998. El libro del Tao





CONSIDERACIONES GENERALES

Como todo proceso de gestión, la facilitación también considera la planificación, la organización, la dirección y el control. Consecuentemente, el facilitador necesita hacer uso de estos elementos de la gestión. Para cada proceso que acompaña tiene objetivos claros, o trata de aclararlos, planifica, organiza personas y cosas, integra factores y controla que todo esté saliendo en función a lo planificado. Aun cuando tengamos facilitadores que en la práctica pertenecen a una cultura oral, más que a una cultura escrita, ello no los exime de tener mecanismos propios para hacer una buena gestión.

Así por ejemplo es importante reconocer en el grupo su objetivo estrella, que sea el nexo vinculante y convocante de pasiones, emociones y acciones reflexivas. Mientras más claro sea el objetivo para todos, mayor es su poder de convocatoria. No basta el grupo y las buenas voluntades, sino que además el elemento aglutinante sea capaz de unir voluntades y esfuerzos, aun pese a las diferencias. Cuando se pierde este horizonte, entonces debemos identificar un nuevo objetivo estrella que sea capaz de despertar las emociones en igual o mayor intensidad que el objetivo ya cumplido.

También es necesario que tengamos la suficiente objetividad para reconocer cuándo el objetivo común es compartido entusiastamente por todos y todas, y cuándo es más bien un objetivo del facilitador. Esto no nos debe extrañar porque, en ciertas ocasiones, es el facilitador el que más empuja por el objetivo en su afán por contribuir a la construcción del sentido superior que, supuestamente, todos deberían compartir. Gran error: no siempre debemos asumir de primera instancia que lo que nosotros consideramos como una etapa cualitativamente superior es aspiración de todos, aun a pesar de que pueda ser compartido por parte del grupo.

Cuando facilitamos procesos sociales debemos estar muy conscientes que nos movemos, por un lado, en una dimensión de lo deseable que expresa más bien aspiraciones, voluntades y tendencias y por otro lado, en una dimensión real. Bien sabemos que no siempre ambas dimensiones coinciden, pero el encargo que tenemos es hacer que los deseos se parezcan lo máximo posible a la realidad. Aun cuando en muchos casos sabemos que nunca se producirá este encuentro pleno, la utopía y las esperanzas son grandes alicientes para movilizar recursos, capacidades y talentos. Es decir, no sólo facilitamos el cómo es (diagnósticos), sino también el cómo quisiéramos que sea (el futuro estratégico). Sin embargo, hay que advertir que esta tendencia hacia el idealismo no debe hacernos perder de vista las cosas prácticas, ni mucho menos debemos caer presos de nuestras propias ideologizaciones. No se trata de privilegia uno u otro, sino de hacer una síntesis creativa. El sentido común es producto de un cuidadoso análisis racional, pero no deja de tener su cuota de creatividad e intuición.

1.1 ECOLOGÍA DE LA FACILITACIÓN

El ambiente en el que facilitamos, la disposición de los muebles y de las cosas sobre ellos, la iluminación, la acústica, entre otros elementos, son factores a tomar muy en

cuenta porque tienen influencia en la calidad de la participación, el diálogo y la discusión. Pero también influyen las conductas de las personas, su forma de vestir, de comunicarse, de pararse o sentarse, que constantemente van dando mensajes que podrían favorecer u obstaculizar un ambiente favorable para un fructífero proceso dialógico. Esto es lo que llamamos la ecología de la facilitación, pues se refiere a las interacciones entre materia, energía y espíritu que se dan en torno a las personas que participan en un proceso social.

Con este tema no estamos sugiriendo que los mejores procesos de facilitación se dan únicamente en modernos y confortables auditorios equipados con la última tecnología de diseño arquitectónico para los recintos destinados a eventos, ni tampoco desdenamos estas privilegiadas condiciones materiales. Lo que tratamos de decir es que tomemos en cuenta el conjunto de factores que influyen en la calidad de la facilitación de procesos sociales. Bien sabemos que ese buen ambiente puede estar referido a la sombra de un frondoso árbol o, como en la India, a cómodos cojines.



LA FACILITACIÓN EN LA PRÁCTICA: LOS PROBLEMAS MENUDOS DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

Ingresamos al tercer año de procesos del PP con un instructivo mejorado y mayor experiencia de los actores institucionales y sociales. Pero a su vez los retos son mayores, en especial en un año pre electoral y con fuerte exigencia de la población por «ver» los resultados de los procesos 2004 y 2005.

La preocupación por este «macro» escenario del PP, a veces nos hacen perder de vista pequeños y menudos problemas que en el escenario local tienen importancia significativa y que queremos compartir con los facilitadores y miembros de los equipos técnicos, actores sobre los que descansa buena parte del soporte del proceso.

El primer problemita es la desinformación sobre el nuevo proceso. Las municipalidades de la franja participacionista cuentan con apoyo de ONG y otras instituciones que les proveen del instructivo y de orientaciones para iniciar el PP. Pero esta franja es solo el 10%, ¿y el resto cómo se entera? Entonces tenemos un 90% de gobiernos locales que ingresan poco a poco al proceso.

El tema se ahonda si tomamos en cuenta que la información debe ser conocida por la población, por el ciudadano común y silvestre. Entonces se evidencia

que no contamos con un plan comunicacional que difunda, informe y sensibilice a la población.

En la etapa de preparación surge el problemita de formar el equipo técnico. Las municipalidades provinciales tienen más posibilidades de contar con personal profesional propio y la presencia de ONG y sectores públicos que pueden incorporarse al equipo. ¿Pero qué sucede con las pequeñas municipalidades distritales rurales?, ¿quién las apoya?

Ahora bien, este equipo técnico -como cualquier grupo humano- define relaciones y reglas, así como liderazgos y tareas. En algunos casos hay empatía entre sus miembros, en otros surgen rivalidades y tensiones que el facilitador debe afrontar.

Entre las tareas del equipo técnico, se tiene la de preparar los informes de los procesos anteriores. Son precisos momentos en los que aparece un planificador (o quien haga sus veces) con el seño fruncido, diciendo que después del 15 de abril se contara con la evaluación presupuestal. ¿Qué hacer entonces, si a veces ese 15 no es abril, sino mayo?

Otro temita es la elaboración de la Ordenanza. Algunos nos olvidamos y de frente nos mandamos con los talleres de capacitación, y cuando nos damos cuenta ya está terminando el proceso. La Ordenanza requiere de una propuesta que, discutida a nivel del equipo técnico, pasa a ser entregada con un tiempo adecuado y posteriormente debatida por el CCL, para que luego sea elevada y sustentada en el Concejo Municipal. Y bueno, cumplimos estos pasos, pero nos olvidamos de un pequeño detalle: a esta discusión no hemos invitado a la Mesa de Concertación, que más adelante en los talleres nos hará público su malestar. Y diremos que fue «sin querer queriendo».

En la convocatoria, publicamos la Ordenanza en un periódico de mínima circulación regional. Pero solo se publica el acuerdo del inicio del proceso, mas no el contenido de la Ordenanza. Obviamente, es un asunto de costos. Pero tampoco hemos previsto sacar un folletito con todo el reglamento del proceso.

Y al momento de la inscripción de los agentes participantes hay diferentes actuaciones. Los municipios reglamentaristas piden los papeles de inscripción en registros públicos, así que casi nadie cumple el requisito y, por tanto, son pocos las organizaciones participantes. En la franja participacionista se abre el proceso para todos, pero surge el problemita del peso de la representación: así resulta que una comunidad campesina vota igual que la federación campesina -que es la organización de segundo piso- o que el presidente del barrio vota igual que la asociación de barrios. Hasta ahora esto no ha generado muchos problemas, pero en perspectiva sería necesario tomar en cuenta una mayor institucionalización de la participación de la sociedad civil.

Estamos a punto de iniciar los talleres, y por ahí el representante del CCL o de la Mesa que esté en el equipo técnico va donde el jefe de OPP y le pide una

asignación por participar y «por su tiempo» como miembro del equipo técnico. ¿Qué hacer entonces? Tal vez es necesario contar con un presupuesto de viáticos para los diferentes miembros del equipo técnico mixto, pero asignando responsabilidades por talleres zonales o temáticos.

Y en esta etapa de convocatoria a los talleres resulta que cada organización participante exige su oficio de invitación. No es suficiente lo que escucharon por radio o leyeron en la municipalidad, o que por ahí recibieron un volante de convocatoria: quieren su oficio y no son pocos, estamos hablando de 30, 40, 50 a más organizaciones. ¿Quién los va hacer? Todos los miembros del equipo técnico miran al facilitador, y este dice «¿ahora quién podrá defenderme?».

Empiezan los talleres y si no se han establecido bien los roles del equipo técnico pueden producirse desafortunados desencuentros, perfilismos y protagonismos exagerados. Así que cuidado, antes de meterse a la piscina hay que ponernos de acuerdo y a concertar los concertadores.

Ya en los talleres, tenemos en primera fila al director de la UGEL, a la doctora del Centro de salud, al Juez de la localidad o al representante de Agricultura. Si antes no han participado en el equipo técnico o en la mesa, ¡cuidado, alerta roja! Tenemos frente a nosotros a los principales demandantes del PP municipal, así que prepárense.

Finalmente, aunque todo lo hemos calculado milimétricamente, nos olvidamos de la lista de participantes, y entonces aparece un iracundo vecino escéptico del proceso, exigiendo a voz en cuello la postergación del taller. ¡Qué les parece! Paciencia y rápidas dinámicas participativas.

Jorge Romero, Coordinador Regional de la Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local en Puno.

I.2 LA GESTIÓN DEL TIEMPO

*No existe en el mundo nada
más poderoso que una idea
a la que le ha llegado su tiempo.*

Victor Hugo

*El tiempo no es sino el espacio
entre nuestros recuerdos.*

Henri-Frédéric Amiel

*Solamente aquel que construye
el futuro tiene derecho
a juzgar el pasado.*

Friedrich W. Nietzsche

*Malgasté el tiempo y ahora
el tiempo me malgasta a mí.*

William Shakespeare

Hábito 3: *Establecer primero lo primero*

Covey, S.

Lo primero que deberíamos reconocer es que no todos los peruanos tenemos el mismo sentido del tiempo. En líneas generales, para la gente de las ciudades el tiempo es un recurso muy preciado y hay que cuidarlo como oro. En ámbitos rurales y en comunidades, también en términos generales, existe una dinámica y sentido del tiempo muy diferente. Es importante considerar este aspecto para no entrar en tensiones desgastantes. Pero independientemente de cuál sea el sentido del tiempo de la gente en los procesos que acompañamos, nosotros sí vamos a realizar algunas sugerencias para hacer un buen uso del tiempo y ser más eficientes en el logro de nuestros objetivos. Para ello consideraremos que:

- El tiempo es un recurso preciado.
- A mejor uso del tiempo, mejores posibilidades de ser más productivos y eficientes.
- En lo posible, tenemos que tratar de conciliar las dinámicas, tiempos y ritmos locales con nuestros propios tiempos y ritmos institucionales.

Las recomendaciones para hacer un buen uso del tiempo son:

- Tener objetivos claros de lo que estamos haciendo y cuáles son los resultados esperados.
- Tener toda la información muy bien organizada.
- Evitar tiempos muertos o usar de mejor manera los tiempos muertos.
- Identificar qué factores afectan un mejor uso de nuestro tiempo y tratar de controlarlos.
- No extender las reuniones más allá de lo estrictamente necesario. Porque podría tener un efecto contraproducente.

- Delegar eficientemente.
- Aprender a decir no.³⁸

Una advertencia: hacer un buen uso del tiempo **no** significa llevarnos a situaciones estresantes, ni tampoco arrastrar a la gente con nuestras angustias. La clave de todo esto es que no sobre exijamos al cuerpo y la mente, más allá de lo que nuestras capacidades normalmente pueden resistir. En la medida que lo que estamos haciendo nos produce satisfacción, entonces podemos estar seguros que no estamos exagerando. Algunas sugerencias para evitar situaciones estresantes son:

- Cambiar de tema o de actividad.
- Convertir el trabajo en fuente de satisfacción.
- Contextualizar lo que estamos haciendo en objetivos mayores. Ello genera dosis de energía adicional.
- Desconectarse temporalmente del tema para recargar energías.
- No cargar con responsabilidades de temas anteriores cuando se ingresa a un nuevo tema. Si eso sucede, una técnica muy sencilla es escribir las preocupaciones en un papel y dejarlo en un lugar fácil de ubicar.

I.3 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS LOCALES

La gestión de los recursos locales parte de la filosofía que primero debemos apelar a lo que tenemos y luego recién pensar en recursos externos. Tiene como fundamento el rescate y la revitalización de nuestros propios recursos, capacidades, facultades y potencialidades. Parte de valorarnos mejor nosotros mismos y valorar de mejor manera las personas que nos rodean. Los elementos claves son: Aprovechar primero lo que está más al alcance nuestro, lo que puede ser mejor controlado y aquello en lo que tenemos más posibilidad de tomar decisiones propias.

Las siguientes son algunas de las formas de poner en operación la gestión de recursos locales:

- Identificar a los líderes locales que pueden ser profesores o facilitadores de nuestros cursos de gestión y liderazgo.
- Identificar las habilidades de los miembros de la comunidad -por ejemplo, dibujo, caricatura, comunicación, oratoria, teatro, deporte, etc.- que puedan facilitar procesos de desarrollo temático y desarrollo local, integrando estos diversos aspectos bajo un marco conceptual común.
- Identificar profesionales e instituciones de desarrollo que pueden cooperar con potencial humano, recursos materiales, auditorios, recepción de documentos, uso temporal de correo electrónico, información, etc.
- Aprovechar mejor los espacios de comunicación social -si están bajo nuestro control- para que se incorporen en una estrategia de desarrollo local, o generar alianzas con comunicadores o espacios de comunicación social para que se incorpore la perspectiva local en estos espacios.
- Establecer adecuadas relaciones con las diversas instancias organizativas de la localidad, sin crear divisionismo, duplicidad de trabajos o antagonismos ideológicos. Buscar puntos comunes que permitan articular esfuerzos.

38 Mancini, Marc. 2003. Gestión eficaz del tiempo. Editorial McGraw-Hill

- Compartir actividades, generar participación en actividades programadas por otros espacios como por ejemplo participación en cursos.
- Intercambiar la participación de dirigentes en las diferentes asambleas y reuniones de las diversas organizaciones.
- Promover la participación activa en la gobernabilidad local a través de coordinaciones estrechas con el gobierno local/regional y mesas de concertación, donde las haya (o impulsar su conformación)
- Alianzas con ONG locales para conseguir apoyo de información, potencial humano, gestión de proyectos, etc.
- Alianzas con empresas que comparten la filosofía de responsabilidad social y ambiental. Coordinaciones con los departamentos de relaciones públicas o relaciones comunitarias.



LA GESTIÓN DE LAS IDEAS

*Las convicciones son
como las camisas:
para que estén
siempre limpias,
hay que mudarlas.*
Michel Corday

*Desgraciados los hombres
que tienen todas
las ideas claras.*
Louis Pasteur

*No teniendo ideas que cambiar
se cambian cartas y se
procura sacarse mutuamente
los cuartos.*
Arthur Schopenhauer

*Las ideas son capitales
que sólo ganan intereses
entre las manos del talento.*
Rivarol



LA GESTIÓN DE LAS IDEAS

La Gestión de Ideas es la disciplina que permite capturar, compartir, y explotar las ideas de forma sistemática a través de la organización para innovar y mejorar continuamente en las áreas pertinentes del negocio u organización.

Fuente: www.imaginatik.com

La gestión de ideas implica tener las habilidades para generar ideas, convocar ideas, transformar ideas y revertir ideas. Significa estar conscientes de la mutabilidad de los paradigmas, de la predisposición para revisar los propios paradigmas y reconocer los diversos paradigmas en juego. Significa, además, predisposición para aprender y desaprender. En muchos casos significa, incluso, capacidad para desprofesionalizarse.

Puede parecer un contrasentido si precisamente estamos hablando de consolidar capacidades, pero lo cierto es que muchas veces estamos presos de nuestros propios paradigmas, prejuicios, sesgos profesionales y personales que, en la práctica, son un impedimento para avanzar en el sentido de una sociedad más sustentable.

Hay muchas ideas de la realidad que se van institucionalizando al incorporarse como parte de la cultura local, y no por ello esa legitimación será necesariamente buena ni correcta. Precisamente la gestión de las ideas nos permite abordar todos estos temas.

Ya lo dijimos, debemos reconocer que estamos en una nueva era: la sociedad de información y la comunidad de aprendizaje. Esto significa que lo que más se aprecia ahora es la **mentefactura** o la capacidad de desarrollo intelectual de las sociedades y, por tanto, eso tiene que ver directamente con la gestión de las ideas. No olvidemos, no obstante, el enfoque de inteligencia emocional; es decir que tan importante como la inteligencia racional es la inteligencia emocional.

La cultura, en una versión simplificada, alude al comportamiento socialmente aprendido. Esto que quiere decir que el proceso de aprendizaje permanente es inherente a la cultura. La persona humana se hace con la cultura y esto sólo es posible en sociedad.

Las ideas, al igual que los genes, también nacen, crecen, se desarrollan y mueren (se descartan o pierden vigencia). De ahí que se hable de MEMES, como las unidades mínimas de la cultura. Estos memes son los equivalentes a las ideas. (Dawkins, 1989)

La gestión de las ideas tiene que ver entonces con el proceso de generar ideas, convocar ideas, compartir ideas, incidir con ideas que contribuyan a un propósito definido y con tendencia a que mantengan la máxima vigencia posible, se difundan lo máximo posible y se instalen en otras mentes lo máximo posible. En nuestro caso, por

ejemplo, si hablamos de concertación, democratización o equidad, el reto es cómo hacer para que surjan las mejores ideas (propias y de otros), se difundan, se interioricen y se hagan «sostenibles».

Sin embargo, la construcción de las ideas obedece al marco de referencia temporal-espacial producto de factores culturales, históricos, psicológicos, religiosos y económicos, entre otros. La verdad de las ideas obedece a su contexto. Por ejemplo, antes se pensaba que la Tierra era plana, pero luego se constató que era una esfera. También se pensaba que la Tierra era el centro del sistema planetario, hasta que luego se descubrió que el Sol era el centro. El mundo ha girado en torno a las ideas y muchos conflictos se han generado por las ideas.

Como facilitadores, tenemos como una de nuestras funciones promover las capacidades para la gestión de ideas. Ideas que son válidas según nuestro marco cultural. Desde una perspectiva de cultura occidental, hemos ido construyendo conceptos tales como democracia, participación, ciudadanía o derechos humanos. Convenimos entre nosotros que estos elementos van en el sentido del bienestar humano, tanto en sus expresiones individuales como sociales. No obstante, existen muchas formas de construir, vivir y sentir el bienestar. De ahí que insistamos en un enfoque intercultural para construir y practicar una facilitación respetuosa.



LA GESTIÓN DE LAS IDEAS

Todas las obras humanas que existen a nuestro alrededor partieron de una idea. Lo que somos, en gran medida se debe al alimento material y espiritual que hemos recibido a lo largo de nuestra existencia. El mundo de las ideas es, por tanto, consustancial a la naturaleza humana. La cultura, en sus manifestaciones materiales y energéticas, no es sino el mundo de las ideas.

En la historia del hombre hemos tratado de depender cada vez menos de las energías físicas, para darle mayor valor a la energía mental. No en vano actualmente los países y las grandes empresas consideran que las personas con mejores ideas constituyen su mayor activo. Consecuentemente, nosotros tenemos que prestarle especial atención al mundo de las ideas: cómo producirlas, cómo convocarlas, cómo recrearlas o incluso cómo modificarlas. Ese es el mundo de la gestión de las ideas.

Nuestras vidas, nuestras familias, nuestras comunidades, nuestras organizaciones, nuestros gobiernos deben tener especial atención en la

gestión de las ideas porque constituyen el insumo principal para el desarrollo. No es únicamente la alta provisión de recursos naturales, de presupuestos o incluso de las más altas sofisticadas tecnologías, lo que asegura el desarrollo. Lo importante son las ideas que convierten todos los activos en bienestar personal y colectivo.

Parte de las ideas vienen por inspiración (que no es sino el inconsciente proceso de digestión de ideas que hace nuestro cerebro), pero no hay que confiarse sólo en ello. Debemos alimentar a nuestro cerebro con nuevas ideas, con nuevas perspectivas y ello implica una apertura explícita a mayor y mejor información que puede venir de cualquier fuente de nuestro entorno. De ahí la importancia de leer, de conversar, de observar, de investigar, de indagar, de preguntar, de curiosear. No nos quedemos con las ideas del medio que, por muy buenas que sean, nunca serán suficiente. En este campo el inconformismo marca la diferencia.

Si esto es así, entonces tenemos que revisar algunas actitudes. Eso de que «así soy yo y nadie me va a cambiar» son tonterías -¿recuerdan el dicho: «Sólo Dios y los estúpidos no cambian»? Tampoco nos vamos a refugiar en concepciones de relativismo cultural para justificar conductas, creencias o costumbres que no ayudan al desarrollo local. Si hay algo que hay que cambiar, pues lo cambiamos.

Por si acaso, no estamos indicando la direccionalidad de ese cambio, que debiera ser autodeterminado por la propia comunidad. Lo que estamos diciendo es que si tenemos ideas, costumbres o prácticas que atentan, por ejemplo, contra los principios fundamentales de los derechos humanos, habrá que revisarlas. La cultura es por naturaleza dinámica y las personas no pueden estar condenadas por sus temperamentos negativos. Uno es lo que ha decidido ser.

Quiere decir, entonces, que debemos tener la capacidad de revisar los paradigmas o creencias con los que definimos nuestras relaciones sociales.

2.1 ALGUNAS PAUTAS PARA LA GESTIÓN DE LAS IDEAS

Producción de ideas

Gestionar ideas tiene en el juego de los niños con plastilina una excelente metáfora. Los niños juegan con la plastilina, le dan formas realistas o estilizadas, usan colores realistas o colores psicodélicos, quitan un poco de aquí, aumentan, desarmen, lo vuelven a armar, es decir que aprovechan la plasticidad del material para encontrar nuevas formas de expresión. Al usar formas y colores caprichosos se atreven a ser diferentes, creativos y artísticos a la vez. Así es el mundo de las ideas: para gestionarlas hay que tener la capacidad de atreverse a pensar distinto, a buscar nuevos enfoques

y nuevas perspectivas, atreverse incluso a ir contra la corriente. Eso implica estar libre de ataduras mentales, siempre con mucha apertura y con mucha capacidad de escucha.

La facilitación de procesos sociales no sólo trata de recoger y sistematizar ideas de otros. Sobre todo, implica la producción de nuevas ideas que ayuden a desarrollar otras formas de hacer o ver las cosas. La pregunta clave es: ¿De qué otras formas se puede tratar este tema?

Entonces no nos podemos contentar con nuestras primeras aproximaciones, que son importantes, pero no suficientes. En este contexto es necesario poner en marcha los procedimientos para favorecer el pensamiento lateral, en complementación a una forma lineal y procedimental de ver las cosas.



Pensamiento lateral es un proceso deliberado para producir nuevas ideas a partir de un cambio del patrón lógico habitual de la persona o del equipo para procesar y guardar información. Por su parte, el **Pensamiento vertical** consiste en el proceso lógico, paso a paso, a fin de desarrollar ideas apegadas, una continua que va de una pieza de información a la siguiente. Ambos son complementarios.

(Hellriegel et. Al 1999)

El proceso de generación de ideas está muy asociado con la creatividad. En la medida que despleguemos nuestra creatividad, tendremos mayores ideas. Para favorecer la generación de ideas existen pautas, métodos, técnicas procedimientos y actitudes:

- La generación de ideas requiere una mente abierta, con mucha predisposición a salir del marco de referencia conocido.
- Las personas que generan ideas no tienen miedo a la incertidumbre y a la ambigüedad, pues estas también son fuentes de inspiración.
- Algunas de las formas de generación de ideas son: Lluvia de ideas, ponerse en la perspectiva contraria, favorecer la formulación de todo tipo de preguntas y generar diversidad de respuestas cambiando las condiciones: ¿Qué pasaría si...?

La creatividad

La creatividad es la habilidad de desarrollar otros tipos de pensamiento diferentes al pensamiento práctico y tradicional, que por lo general usamos tradicionalmente.

Parra (2003) nos alcanza algunos secretos para desarrollar la creatividad:

- Apagar el «piloto automático»
- Vivir en abundancia de ideas
- Eliminar supuestos y reglas inexistentes
- Diseñar combinaciones inusuales
- Redefinir los problemas
- Desenmascarar las motivaciones, y
- Concentrarse en procesos y no en productos.

Roger Van Oech, en su obra «A Whack on the side of the head», nos presenta como barreras a la creatividad:

- Buscar únicamente una respuesta correcta
- Tener demasiada fe en la lógica
- Seguir siempre las reglas
- Ser demasiado prácticos
- Evitar la ambigüedad
- Creer que errar es incorrecto
- Pensar que jugar con un problema es un asunto inútil, y
- Pensar que un asunto está por fuera del propio campo de conocimiento.

En esta época de información el activo más importante de las organizaciones humanas está en el capital intelectual y constituye la única ventaja competitiva autosostenible (Chiavenato, 2002). Por ello debemos desplegar todos los esfuerzos necesarios para promover la creatividad.

Edward de Bono (1996) ha desarrollado un interesante método de los tipos de sombreros para dirigir deliberadamente las ideas hacia un solo tipo de pensamiento que permite separar la lógica de la emoción y la creatividad. Esta es una mejor forma de administrar la producción de ideas estando consciente de la actitud que uno está asumiendo. Permite metodológicamente «el cambio de sombrero», lo que da nuevas perspectivas.

TABLA 4.1. MÉTODO DE LOS SOMBREROS COMO GUÍA DE PENSAMIENTO

Tipo de sombrero	Lo que representa	Las funciones
Blanco	Lo neutro y objetivo Lo blanco, virgen	Se ocupa de la información, de los hechos puros, objetivos y de cifras
Rojo	Sugiere ira, furia, emociones, presentimiento e intuición	Da el punto de vista emocional.
Negro	La tristeza y la negatividad Abogado del diablo	Cubre los aspectos negativos, por qué algo no se puede hacer
Amarillo	La luz del sol La alegría y lo positivo El brillo y el optimismo	Es optimista, cubre la esperanza y el pensamiento positivo; lo constructivo y la oportunidad
Verde	Césped, vegetación, crecimiento fértil y abundante	Indica creatividad e ideas nuevas, movimiento, provocación
Azul	Lo frío, color del cielo, lo que está encima de todo Moderación y control Director de orquesta	Se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento. También del uso de los otros sombreros

No sólo como facilitadores, sino como personas en general, la creatividad es fundamental para el éxito de procesos de facilitación social. La creatividad, que también está asociada a la osadía o la capacidad para salirnos de nuestra zona de competencias o de comodidad, es esencial para hacer frente al hecho de que no siempre tenemos los marcos teóricos y metodológicos, las leyes a la mano, los recursos necesarios o la voluntad para querer ponernos de acuerdo. Mediante la creatividad podemos usar los pocos elementos con que contamos, los podemos recrear o incluso desechar, si ese fuera el caso. Creatividad es imaginarnos cómo hacer las cosas de manera distinta sin que tengamos que sacrificar principios y valores.

Como todo en la vida, las cosas no son en extremo blancas o negras, sino que se desplazan en todo el espectro con una diversidad de matices. La capacidad de convivir entre lo lógico y lo ilógico es la clave para enfrentar la incertidumbre sin fracturarse mentalmente en el intento. Por ello es importante que nos cultivemos en el desarrollo de nuestra creatividad



COMO DESARROLLAR LA CREATIVIDAD

- *Ejercicio constante*
- *Experiencias como combustible*
- *Viajes*
- *Juegos, crucigramas, deportes*
- *Hobbies activos y productivos*
- *Leer y escribir*
- *Practicar solución de problemas, y*
- *Explorar las propias posibilidades.*

Fuente: Rofes, 2002



CÓMO ESTIMULAR LA CREATIVIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN

- *Incentive las sugerencias en la organización*
- *Desarrolle grupos de generación de ideas*
- *Ponga en marcha talleres de creación o gerencia de conceptos*
- *Ponga en marcha centros de creatividad en la organización*
- *Desarrolle círculos de calidad y creatividad*
- *Elabore programas de entrenamiento en calidad*
- *Implante un programa de mejoramiento continuo e incremento de la innovación*
- *Lleve a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas*
- *Realice con regularidad sesiones creativas, y*
- *Desarrolle personas que actúen como facilitadores de la creatividad.*

Fuente: Chiavenato (2002). La Gestión del Talento Humano.

La creatividad es una predisposición, pero también puede ser reforzada mediante técnicas creativas. Galván (2001) nos muestra en el cuadro siguiente, algunas de las técnicas más frecuentes. De la lectura del cuadro nos queda la sensación que el arte de la creatividad es como jugar con plastilina, tal como lo hacen los niños y niñas. La mente no sólo se entusiasma por cosas rígidas, sino también por formas inteligentes de presentar las cosas.



TÉCNICAS CREATIVAS

- **Reducir** (*disminuimos o minimizamos los elementos de un objeto*)
- **Amplificar** (*aumentamos el alcance de algo*)
- **Sustituir** (*cambiamos un elemento por otro que nos ofrezca mejores resultados*)
- **Intensificar** (*incrementamos la potencia de alguna función o elemento*)
- **Transferir** (*trasladamos la función de un objeto a otros contextos*)
- **Transformar** (*modificamos la forma de alguno de los elementos*)
- **Extrañar** (*convertimos algo que es familiar para todos, en algo extraño que luzca nuevo y diferente*)
- **Combinar** (*unimos dos objetos diferentes para integrarlos en una unidad*)

Fuente: Galván, Liliana. 2001. Creatividad para el cambio. Innovación para la vida y la empresa. UPC/El Comercio. Lima.



ACTITUDES Y HABILIDADES DEL SER CREATIVO

- *Apertura*
- *Alerta*
- *Conciencia creativa*
- *Convergencia*
- *Curiosidad*
- *Deseo*
- *Determinación*
- *Divergencia*
- *Entusiasmo*
- *Fantasía*
- *Flexibilidad*
- *Fluidez*
- *Genio*
- *Humor*
- *Imaginación*
- *Inconformismo*
- *Ingenio*
- *Interés*
- *Intuición*
- *Invención*
- *Integración*
- *Motivación intrínseca*
- *Originalidad*
- *Optimismo*
- *Perseverancia*
- *Pertinencia*
- *Riesgo*
- *Talento*
- *Tolerancia*

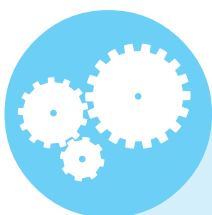
Fuente: Galván, Liliana. 2001. Creatividad para el cambio. Innovación para la vida y la empresa. UPC/El Comercio. Lima.



ACTITUDES DE LA PERSONA CREATIVA

- *Confianza en sí mismo*
- *Entusiasmo*
- *Receptividad a lo sentimental e inconsciente*
- *Motivación positiva y persistencia*
- *Tolerancia a lo ambiguo, y*
- *Previsión de momentos fértiles.*

Fuente: Rofes, 2002



DINÁMICA: LOS TIPOS DE PENSAMIENTO

Material: plastilina de varios colores

En un primer momento se les pide a los participantes que elaboren ratoncitos de plastilina asumiendo que cada uno es dueño de su propio material. Después de media hora se realiza una plenaria sobre el comportamiento mostrado por los participantes y se analizan los factores que explican los resultados de sus trabajos

En un segundo momento se les pide que hagan ratoncitos asumiendo que la propiedad de la plastilina es colectiva. No se dan mayores indicaciones que las señaladas. Después de media hora se analiza el comportamiento del grupo y la influencia sobre los resultados de sus trabajos.

En un tercer momento se pide a los participantes que escojan el ratoncito más bonito. Luego que los participantes seleccionan al ratoncito ganador el facilitador lo aplasta y les dice ¿Cómo se sienten?

Para el análisis tomar en cuenta:

- La forma cómo nos comportamos cuando la propiedad es privada
- La forma cómo nos comportamos cuando la propiedad es colectiva
- Los estadios en la conformación de grupos
- Razones que explican las formas, colores y tamaños de los ratoncitos

Luego que termina el análisis del trabajo con los ratoncitos de plastilina se correlaciona con la gestión de las ideas (representadas en este caso por la plastilina) y la posibilidad de manejarlas, transformarlas, fusionarlas. Se complementa la discusión con elementos de creatividad. Se analiza además las emociones que se suscitan cuando «se aplastan» las ideas.

CUESTIONAR IDEAS (INCLUYENDO LAS PROPIAS)

«Antes los shipibos no querían tocar la lupuna porque decían que era la madre de los bosques. Y para nosotros, que somos profesionales, esas son tonterías.

Después de un arduo trabajo de extensión forestal hemos logrado que ellos aprovechen la madera de lupuna y que reforesten. Ha sido el producto de la entrega y el sacrificio de nuestros extensionistas forestales.

...Aunque debo reconocer que ahora hay menos árboles de lupuna que antes».

Un Decano Forestal

«Es mas fácil desintegrar un átomo que una idea preconcebida»

Albert Einstein

Esta es una actitud muy interesante y productiva. Significa estar con la mente muy abierta para revisar la consistencia de nuestras propias ideas. Esta actitud crítica frente a los maestros, los libros y las autoridades no implica romper la disciplina y el orden, sino ser muy permeables a las diversas argumentaciones. No es que todo es relativo o que ya no hay nada más que hacer porque ya todo está dicho: por más revisado que esté un tema, siempre hay lugar para una nueva interpretación. Las circunstancias y el contexto cambian. Implica una actitud dual: por un lado, la necesidad de tener paradigmas de referencia y de otro lado, la necesidad de buscar nuevos paradigmas. Es decir, lograr el arte de convivir entre la certidumbre e incertidumbre sin lograr fracturar nuestra mente. A veces es más cómodo moverse en paradigmas sólidos, pero ello nos puede llevar a que cerremos nuestra mente a nuevas perspectivas. Hay que buscar formas de abrir nuestra mente cerrada.



TÁCTICAS PARA ABRIR NUESTRA MENTE CERRADA

- *Aprender a escuchar*
- *Aceptar que no siempre tenemos el 100 % de la razón*
- *Buscar al experto y confiar en su orientación*
- *No rechazar propuestas sin antes probarlas*
- *Analizar lo positivo y lo negativo de cada alternativa*
- *No basarse solamente en creencias sino verificar seriamente, y*
- *Esforzarnos más en buscar en qué estamos de acuerdo que en qué discrepamos.*

Fuente: Rofes, 2002

COMPARTIR IDEAS

En esta sociedad de la información las competencias comunicacionales constituyen una herramienta fundamental de desarrollo personal que, indudablemente, tiene repercusión en la calidad de los grupos. Los grupos que cuentan con más personas con competencias comunicacionales tienen mejores opciones de dar a conocer sus ideas, e incluso de hacerlas valer.

Como ya se ha señalado, nos comunicamos no sólo con el lenguaje, nuestros gestos, nuestra forma de mirar, nuestros silencios y nuestras ausencias también emiten mensajes. Estos aspectos son muy importantes a tomar en cuenta en procesos de formación (Rofes, 2002). En esencia, **un buen facilitador es un buen comunicador.**

LA EXPOSICIÓN: QUÉ HACER Y QUÉ EVITAR (ROFES, 2002)

Lo que sí hay que hacer	Lo que no hay que hacer
Emplear humor adecuado	Contar chistes ofensivos
Agradecer al anfitrión	Olvidar el nombre del anfitrión
Agradecer a los asistentes	Ignorar a las personas que conoces
Averiguar las expectativas del grupo	Hablar de lo que no les interesa
Atenerse al tema anunciado	Salirse del tema
Usar ayudas visuales simples. Apagar y prender los equipos	Demasiadas ayudas visuales; contenido sobrecargado o ponerse entre la fuente de luz y la pantalla
Establecer afinidad con el público	Distanciarse con vocabulario rebuscado o desconocido
Establecer contacto visual	No mirar a los asistentes
Ensayar mucho	Esclavizarse a la lectura del contenido
Usar inflexiones y tonos de voz variados	Hablar con monotonía o lentitud
Usar gestos y movimientos adecuados	Quedarse rígido o moverse en exceso
Mantener el control	Dialogar con solo uno de los asistentes o contestar lo que no se conoce
Hacer un resumen final y agradecer de nuevo	Terminar abruptamente

Fuente: Rofes, Salvador. 2002. Tecnología para facilitadores de capacitación: Medios para transferir conocimientos y desarrollar aprendizajes. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Trabajo Social. San Miguel.



PAUTAS DEL FACILITADOR DURANTE LOS EVENTOS

- Puntualidad al comienzo y al final
- Correcta presentación personal
- Fomentar la participación de todos los asistentes
- Contacto visual con los participantes
- Las ideas se exponen no se imponen
- Atención especial a los de aprendizaje lento
- Estimular a personas tímidas o apáticas
- Trato imparcial para todos
- Elogiar aciertos y agradecer aportes
- Organizar trabajos en equipo
- Dominar los imprevistos sin perder los papeles
- Permanecer siempre visible a los participantes
- No abusar de gestos o ademanes ni quedarse inmóvil
- Usar tono de voz natural
- Utilizar material didáctico correcto y variado, y
- Autoevaluarse para una superación constante.

Fuente: Rofes, 2002

FACTORES A CONSIDERAR PARA FAVORECER UNA MEJOR COMUNICACIÓN

Porcentaje de retención de datos	El impacto de la comunicación	Los siete lenguajes del hombre
<ul style="list-style-type: none"> • 10 % de lo que se lee • 20 % de lo que se escucha • 30 % de lo que se ve • 50 % de lo que se ve y escucha al mismo tiempo • 70 % de lo que se conversa o discute • 90 % de lo que se realiza 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 % por las palabras solas • 38 % por lo vocal (tonos, matices y sonidos) • 55 % por lo no vocal <ul style="list-style-type: none"> - contacto visual - expresión facial - movimientos de la cabeza - gestos (cinética) - la postura - aspecto físico (apariencia) - uso del tiempo (cronémica) 	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de las palabras • El tono de la voz • La forma de ver las cosas • Los gestos de las manos • La postura del cuerpo • La expresión de la cara • El énfasis en las palabras

Fuente: Rofes, 2002

RETROALIMENTAR IDEAS

Recordemos que una de las funciones de los facilitadores alude a la capacidad de síntesis y de integración. Presentar resúmenes de lo discutido en un periodo permite recuperar las ideas centrales, validarlas o rectificarlas. Este proceso de síntesis contribuye a la fijación de las ideas, y por tanto del aprendizaje. Según María Begoña³⁹ (2000), las características de una buena retroalimentación son:

- Es descriptiva
- Es concreta
- Es oportuna
- Es cercana en el tiempo
- Es ofrecida, no impuesta, y
- Permite la confrontación de seguimientos negativos.

La retroalimentación no se reduce a los eventos, también es un aspecto muy importante en la interacción social cotidiana pues nos ayuda a conocer desde una perspectiva externa cómo estamos haciendo las cosas. Por lo tanto, nos ayuda a mejorar. No obstante, hay que anotar que la retroalimentación tiene que realizarse con mucho tacto y tino, puesto que aplicada en forma negativa puede ser contraproducente. Tiene que haber un delicado equilibrio entre sinceridad, acompañamiento y motivación.

INCIDIR IDEAS

Trata de cómo hacer para colocar la idea en la mayor cantidad posible de mentes para favorecer procesos positivos de construcción de una sociedad sustentable. Existen diversas formas como se inciden las ideas:

- Procesos formativos
- Campañas comunicacionales
- Incidencia política

Para incidir ideas podemos emplear cada una de las acciones que desarrollamos como parte de un proceso de desarrollo local. Así una reunión, un seminario, una feria, una marcha pueden ser provechosamente empleados si es que le damos un carácter de incidencia. Por ejemplo, en un seminario podemos invitar a tomadores de decisiones para que se sensibilicen sobre nuestra propuesta descentralista y la difusión del evento por medios masivos de comunicación puede llevar objetivos de incidencia.

Jennings (2003) nos presenta las tácticas para vender y echar a andar la Gran Idea:

- Vivir el objetivo (practicar lo que se predica)
- Vender el objetivo (recordar una y otra vez nuestra razón de ser)
- Ganarse la voluntad de los escépticos
- Despedir a los cínicos, pesimistas y descreídos
- Institucionalizar el arte y la ciencia de deshacerse de cualquier cosa que distraiga su atención del GRAN objetivo, y
- Demostrar que el compromiso es a largo plazo (hay una diferencia enorme entre pensar acerca del futuro y centrar la atención en el largo plazo).

39 Begoña, María. 2000. Técnicas básicas de facilitación. Segundo Encuentro Latinoamericano de Facilitadores. Cochabamba.

Específicamente, la incidencia política es el conjunto de acciones y procesos abiertos y públicos orientados a influir en los actores decisores a nivel local, sobre aspectos importantes en la planificación y gestión del desarrollo (Díaz, J., 2004).



LA INCIDENCIA POLÍTICA

La incidencia política es un proceso deliberado y sistemático que contempla la realización de un conjunto de acciones políticas de la ciudadanía organizada, dirigidas a influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas mediante la elaboración y presentación de propuestas que brinden soluciones efectivas a los problemas de la ciudadanía, con la finalidad de lograr cambios específicos en el ámbito público que beneficien a amplios sectores de la población o a sectores mas específicos involucrados en el proceso.

Es necesario hacer incidencia política cuando se identifica como causas centrales de un problema o algunas de las siguientes:

- *La ausencia de políticas adecuadas en relación al problema en cuestión.*
- *La vigencia de políticas que afectan intereses de determinados sectores frente al mismo.*
- *El incumplimiento sistemático de políticas existentes.*

Un Plan de Incidencia Política es una guía para la acción, una organización y un ordenamiento del trabajo que pensamos llevar a cabo para promover cambios en situaciones propias del campo de las políticas públicas, que son percibidas y sentidas y sentidas como problemáticas por determinados sectores de la ciudadanía.

Fuente: Propuesta Ciudadana, 2003.

La incidencia política también tiene una secuencia metodológica para lograr resultados eficaces y eficientes, tal como se muestra enseguida:

FLUJO DE UNA INICIATIVA DE INCIDENCIA POLÍTICA

Pasos	Temas	Precisiones
0	Análisis del contexto y tendencias	<ul style="list-style-type: none"> · Evaluar el contexto con relación a la incidencia · Precisar las posibles tendencias
1	Selección y análisis del problema	<ul style="list-style-type: none"> · Selección del problema · Análisis del problema
2	Definición de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> · Problema seleccionado · Identificación de audiencia · Objetivos de la incidencia · Grupo objetivo de la incidencia · Justificación
3	Análisis de poder	<ul style="list-style-type: none"> · Análisis de las relaciones de poder: el blanco, los aliados, los opositores, los indecisos · Espacio de decisión · Mapa de poder · Autoanálisis
4	Estrategia y programa de actividades	<ul style="list-style-type: none"> · Estrategias · Programa de actividades · Actividades
5	Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> · Seguimiento · Indicadores · Evaluación

Fuente: Propuesta Ciudadana (2003). Manual de Incidencia Política. Proyecto Participa Perú.

2.2 LA GESTIÓN DE IDEAS Y LOS PROCESOS SOCIALES

La gestión de los errores

«Las equivocaciones son nuestros peldaños. Son muy valiosas porque son nuestras maestras. No te castigues por cometer un error. Si estás dispuesto a utilizarlo para aprender y crecer, entonces te servirá como un peldaño hacia la realización total en tu vida.»
(Hay, 1999)

«Fallar no te convierte en un fracasado. Rendirte, aceptar el fracaso y no querer volver a intentar, sí lo hace»
Richard Exley

«El error más grande que puedas cometer es tener miedo de cometer un error»
Elbert G. Hubbard

«Un error es sencillamente otra manera de hacer las cosas»
Garfield, 1991

Estamos en un mundo signado por la competitividad y esta presión de sobrevivencia nos puede llevar a una diversidad de estrategias conducentes a vender nuestra imagen de exitosos y triunfadores. Las condiciones laborales se relajan cada vez más y surgen nuevas formas de articulación laboral que permiten acompañar múltiples procesos sin perder identidad. Todo esto es, por decir lo menos, muy inquietante, pero a la vez expectante por cuanto nos obliga a revisar nuestros esquemas mentales y nuestras actitudes.

Ser triunfador no es un problema, todo lo contrario. Necesitamos más triunfadores, más exitosos y mejor aún si estos triunfos o éxitos tienen sentido social. El problema se presenta cuando las exigencias de éxito nos inducen a cultivar una cultura del «show» en el que unos a otros se afanan por mostrar sólo lo mejor de la vidriera, soslayando o disfrazando los errores cometidos en un proceso. Así perdemos la posibilidad de convertir los errores en lecciones aprendidas que bien nos permitirían no repetir historias pasadas. La responsabilidad está en aprender de los errores y en no repetirlos (Buzán, Dottino, Israel (2003). Finkelstein (2004), señala que las facultades de administración rara vez ponen énfasis en la importancia de aprender de las peores prácticas.

Está bien que todos tratemos de dar lo mejor de nosotros para hacer las cosas o, mejor aún, gestionar nuestros procesos en función de un propósito claro. Una visión clara es movilizadora y permite canalizar mejor nuestras ideas, nuestros recursos, nuestras capacidades. Está bien que tratemos de acercarnos al ideal en cada uno de nuestros campos. Tratar de ser perfectos, aunque se reconoce que siempre será un proceso, es bueno para estimularnos como personas y como sociedad.

Sin embargo, el problema está en el perfeccionismo rígido que paraliza y atrofia la capacidad de innovación. Las exigencias de perfeccionismo de los jefes o líderes pueden llevar a que los subordinados o socios se adecuen a los moldes conocidos para reducir sus márgenes de error. Se aplasta, así, la capacidad para salirse del campo de competencia. Se promueve inconscientemente una cultura de aversión al riesgo que no faculta a los subordinados o socios la capacidad de errar.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) reconocen que una competencia fundamental tiene que ver con la movilización de la innovación y el cambio. A su vez, esta capacidad incluye la destreza de correr riesgos. Nos aclaran que: *«...correr riesgos es la disposición de asumir contingencias razonables reconociendo y capitalizando oportunidades, al mismo tiempo que se contempla la posibilidad de resultados negativos y se supervisa el avance hacia las metas.»*

Por su parte, Ventrella (2004) afirma que: *«... los perfeccionistas demoran mucho más tiempo y utilizan más recursos de los necesarios para completar ciertas tareas...»*

Las repercusiones del perfeccionismo son negativas cuando empezamos a juzgar los resultados de nuestros colegas a la luz de nuestro celo profesional. El mensaje implícito podría ser algo así como: *«Sólo yo hago bien las cosas y el trabajo de los demás no vale nada porque lo hacen sólo por cumplir»*. El o la perfeccionista mira la realidad sólo desde su perspectiva y todo aquello que se salga del esquema no es comprendido o no se quiere comprender.

Tengamos presente que una persona creativa siempre está probando caminos incorrectos. Nunca será creativo si para hacer algo siempre sigue el mismo camino correcto, porque el camino correcto significa el camino descubierto por otros (Osho, 2001). El riesgo es inherente a los negocios. Si nunca corriéramos un riesgo, jamás descubriríamos lo desconocido; jamás revolucionaríamos un mercado, ni un producto, ni una industria. (Finkelstein, 2004)

Nosotros hemos sido formados desde la vertiente positivista y estamos preparados para movernos entre las afirmaciones y las certezas. El problema está en que hace rato ya nos dimos cuenta que la realidad no es lineal, como nos habíamos acostumbrado a verla y tratarla. También ya nos dimos cuenta que la realidad es más compleja que nuestras estrechas miradas de especialización profesional. No estamos preparados instrumental y actitudinalmente para convivir con la ambigüedad y el caos.

Preferimos lo viejo conocido que lo nuevo por conocer, e indudablemente en lo «nuevo por conocer» están los márgenes para el error. Como afirma Riso (2003), la mayoría de personas mostramos una alta resistencia al cambio. Fox (1999) da cuenta que quizás un 97 % de las personas que trabajan en una organización ven con temor el cambio y la innovación. Sólo que el cambio es otro signo de nuestra época.

Errar es un atributo humano. En el caso de los animales no existe el error como tal y más bien habría que llamarlo intento frustrado, si es que la acción no logra el propósito de sobrevivencia. La condición humana hace que los errores puedan ser razonados y se incorporen como parte del bagaje de comportamiento. Aunque tal parece que no todos aprendemos de los errores y de ahí el famoso dicho: *«Tropecé de nuevo con la misma piedra»*, que en versión política peruana sería: *«Tropecé de nuevo con el mismo político»*. Y vaya que muchos todavía quieren tropezar de nuevo. Se trata, entonces, de gestionar nuestros errores para no repetir historias frustrantes y, por el contrario, mejorar nuestras condiciones de vida.

Consecuentemente, aceptemos que los errores⁴⁰ forman parte de nuestra condición humana. La civilización ha avanzado por múltiples ensayos de prueba y error. Los que han sabido capitalizar sus errores lograron mejoras sustanciales en su calidad de vida, y los que no... votan por los candidatos de siempre. La gestión de los errores implica estimular la creatividad, dar pie a ideas distintas, aunque eso pueda implicar mayores costos o retraso de tiempos. Las ideas innovadoras pueden pagar con creces la inversión, si es que el personal sabe que puede cultivar toda la creatividad posible y no será amonestado por el error. Paradójicamente, este espíritu tolerante al error repercute positivamente en la gestión de procesos, de tal manera que se aprende a evitar los errores o minimizarlos.

Pero significa también una apertura mental que no vea sólo errores ahí donde hay atrevidas formas de hacer las cosas y pensar los temas. Mientras haya una mejor predisposición a romper las barreras físicas, jerárquicas y mentales, habrá un mejor ambiente para cultivar las buenas ideas, esas ideas que se necesitan tanto en una época de constante cambio como la nuestra. No vaya a ser que su error sea el haber visto como «error» una interesante propuesta y que lamentablemente dejó pasar, hiriendo personas y atrasando el desarrollo de la organización.

Tal vez sea conveniente que en nuestros informes incorporemos un acápite específico de «errores cometidos y estrategias para superarlos». Así enriqueceremos nuestras lecciones aprendidas y consecuentes recomendaciones. Un poco de humildad no menoscaba la calidad de triunfadores humanos y sería de mejor provecho que aquellos compulsivos triunfadores a toda costa, sacrificando principios y valores de solidaridad y reciprocidad.

La gestión de la ignorancia

Principio rector del cerebro: El cerebro busca la verdad.

Buzan y Dottino (2003)

A estas alturas, o mejor dicho a esta cantidad de información, lo único que nos queda es reivindicar el derecho a la ignorancia, porque ya no es posible saberlo todo. Lo importante es cómo gestionamos nuestra ignorancia para saber convivir con ella y sacarle partido.

Ahora es fácil que frente a un tema cualquiera que desconozcamos nos vayamos a internet y podamos contar con información relevante. Sin embargo, si nos encontramos frente a una situación en la que no es posible acceder a información, no tenemos tiempo o simplemente queremos poner a prueba nuestra creatividad, entonces la ignorancia puede ser una buena aliada.

No hay que ver la ignorancia en un determinado tema como algo absolutamente negativo. La mirada del profano puede ser novedosa, atrevida o incluso hereje, y esto también es algo a valorar. Desde nuestra propia experiencia, tuvimos la oportunidad de desarrollar una interesante propuesta de educación popular siendo aún total-

40 Ya ven que los errores no siempre son cuestión de vida o muerte (exceptuando a los médicos) y podría ser una estrategia para llamar la atención.

mente ignorantes de aspectos pedagógicos, más allá de lo que nosotros habíamos experimentado como sujetos de aprendizaje en las aulas. Pero fue precisamente esa ignorancia la que nos llevó a desarrollar cosas osadas y planteamientos creativos. La ignorancia correctamente administrada se convirtió en un poderoso estímulo de creatividad. En efecto, la ignorancia fue atrevida en el sentido de animarse a hacer cosas distintas. Para ello se puso en juego la lógica, el sentido común y el deseo de generar una alternativa acorde con las características del medio que queríamos desarrollar.

En la práctica podemos apreciar ahora que existen facilitadores que proceden de distintas disciplinas, incluso de aquellas que en su formación fueron reacios a las ciencias sociales. Vemos cómo ellos y ellas han sabido gestionar su ignorancia en temas sociales, supliéndola con afecto y compromiso con la gente y sus procesos sociales. Interesante confluencia de experiencias que da cuenta una vez más que no todo es cuestión racional, sino que también el afecto tiene un papel importante en los procesos de aprendizaje y de movilización social.

Obviamente, no estamos hablando de la ignorancia arrogante. Tampoco estamos defendiendo los sistemas políticos que, sin decirlo explícitamente, condenan a la ignorancia a miles de compatriotas al negarles oportunidades para que puedan desarrollar sus capacidades mediante la educación como derecho inalienable.

2.3 COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE IDEAS

Saber hacer preguntas

«El preguntar es la devoción del pensar»
Heidegger

Principio rector del cerebro: *«El cerebro ansía plenitud; necesita rellenar los espacios en blanco».*

Buzan y Dottino (2003)

Un tema muy importante en la producción de ideas y en la comunicación tiene que ver con el arte de saber hacer preguntas. Las preguntas preparan al cerebro para una respuesta inmediata, por lo tanto depende de la forma cómo planteamos las preguntas para generar respuestas de calidad. El cerebro tiene la tendencia a completar el cuadro, aun a partir de los pocos elementos que tiene.

En líneas generales, sabemos que hay preguntas abiertas y preguntas cerradas. Por ejemplo, una pregunta abierta es: ¿Qué cultivos prefiere producir en la chacra? Una pregunta cerrada es: ¿Cultiva usted maíz?

Como podemos apreciar, la pregunta abierta genera muchas más posibilidades y estimula una actitud de apertura. Por otro lado, la pregunta cerrada invita a decir un sí o un no simplemente, y ahí se acabó la motivación. Nos queda claro que para favorecer el diálogo hay que apelar a preguntas más abiertas. De otro lado, si queremos profundizar un tema podemos apelar a las repreguntas.

Ahora bien, también existe la posibilidad de favorecer la formulación de todo tipo de preguntas, incluyendo las inoportunas, impertinentes o profanas. Mientras se gene-

re un ambiente de mayor apertura, será mucho mejor. Una manera de atarnos a nuestros paradigmas es, precisamente, cerrar los oídos a las preguntas impertinentes y terminamos auto engañándonos. Tan importantes son las preguntas que Paulo Freire nos habló de la pedagogía de la pregunta.

Existen algunas técnicas básicas para usar las preguntas en eventos participativos, tales como provocar preguntas, encuadrar las preguntas, hacer re preguntas (metapreguntas, los 5 porqués), hacer preguntas de cierre, entre otros. (O'Connor y Seymour, citados por Escuela para el Desarrollo, 2003)

Saber escuchar

Escuchar es un proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión (Hellriegel, D.; Slocum, J. Y R. Woodman, 1999). Este es un tema al que normalmente no le prestamos la debida atención porque suponemos que todos sabemos escuchar. Mas no es así: saber escuchar consiste no sólo en dejar hablar al otro, sino y sobre todo en interesarse por lo que se está diciendo. Esta es una muestra respeto para con los demás.

Son las emociones los que afectan nuestra capacidad de escucha, actuando como filtros auditivos (Wendell, 1953). De acuerdo con Hargie, Saunders y Dickson (citados por Cash, 2003) implica, entre otros, los siguientes aspectos:

- Tener en cuenta los prejuicios e ideas preconcebidas y prepararse mentalmente para prestar atención.
- Permanecer concentrado y hacerse preguntas mentales acerca de lo que está diciendo la otra persona.
- Identificar mentalmente el punto central del mensaje del emisor y organizar lo que está diciendo en categorías; por ejemplo, quién, qué, cuándo, por qué y cómo.
- No recurrir a mecanismos que bloquean la comunicación, como invalidar los sentimientos de la otra persona o cambiar de tema.

Saber escribir

Según Gudynas y Evia (1994), la sistematización engloba un conjunto de actividades con el objeto de ordenar, clasificar, analizar e interpretar organizadamente los contenidos y resultados de la praxis.

Por su parte, Selener, Zapata y Purdy definen la sistematización como: «...Una metodología que facilita la descripción, la reflexión, el análisis y la documentación, de manera y participativa, de procesos y resultados de un proyecto de desarrollo».

La acción de sistematizar se refiere a reducir a sistema cualquier fenómeno social, biológico, ecológico o de cualquier otra índole. Es decir, se refiere al hecho de analizar las partes integrantes de un sistema, comprender las relaciones que existen entre los elementos y los mecanismos de funcionamiento del todo y sacar lecciones. La sistematización apunta a un mejor entendimiento de la estructura y el funcionamiento del sistema en el cual estamos inmersos.

Ahora bien, la sistematización debe conducir a un producto tangible, tal como un escrito, un video u otro medio que pueda servir para transmitir a otras personas los

resultados obtenidos. Estos resultados, a su vez, pueden ser complementados con fotografías, gráficos analíticos, afiches, dibujos, cintas de cassette o de videos. Sin embargo, no debe reducirse el concepto de sistematización única y exclusivamente a la documentación de las experiencias, porque constituye todo un proceso que tiene que ver con políticas, enfoques y prácticas institucionales. Es, ante todo, una herramienta de cambio creativo y constante deseo de perfeccionamiento.

Existen muchas metodologías para la sistematización. Usted es libre de usar el método que más le convenga. Nosotros sugerimos el siguiente esquema:

1. Identificación del problema, fenómeno o evento a tratar
2. Recopilación directa de la información
3. Recopilación de información de fuentes secundarias
4. Análisis de la información y discusiones
5. Formulación de conclusiones o propuestas
6. Redacción del texto
7. Consulta a conocedores
8. Período de Prueba y
9. Difusión

La idea básica de la sistematización es la capitalización de la experiencia. Por lo tanto, hay una secuencia lógica de preguntas: ¿Qué hicimos? ¿Cómo lo hicimos? ¿Cómo lo podríamos hacer mejor?

Ello nos permitirá fijar las ideas relevantes de las secundarias. Las pertinentes de las accesorias. Por tanto, podríamos usar la secuencia sugerida, pero que podría modificarse de acuerdo a cada caso. Lo que importa es que haya una lógica en la presentación de las ideas.

En la sistematización es importante presentar los máximos y mínimos, presentar aspectos paralelos y presentar aspectos que contrastan con nuestra experiencia. La lluvia de ideas o enunciados constituyen la forma más básica de hacer sistematización, pero tengamos mucho cuidado en que todos los enunciados se encuentren en una misma categoría. Use frases directas, no use demasiadas oraciones subordinadas. Frases cortas ayudan a una mejor comprensión.

No nos desesperemos por no presentar absolutamente todo lo que pasó; además de trabajoso, no necesariamente es relevante. Lo que interesa es presentar el proceso para ganar más experiencia, tanto para uso personal como para uso de toda la gente involucrada en la red de facilitadores.

Piense que la aplicación práctica de este proceso se puede traducir en la construcción progresiva de un marco teórico, propuestas metodológicas, desarrollo conceptual y crecimiento de actitudes y cualidades que debemos ir fortaleciendo.

Una regla de sistematización, dialécticamente hablando, es. «No obvies lo obvio», en contraste con el extremo de atender sólo lo relevante. Puedes usar tablas y gráficos, pero que sean de fácil interpretación. No cargues demasiados datos, sólo los importantes. Carlos Brenes nos dice que más que mayor información es mejor información. Lo importante entonces, es cómo gestionar la información.



LA CULTURA DEL REGISTRO

La capacidad de sistematización escrita está estrechamente ligada a la cultura del registro. El tema es que nos reconocemos como una cultura esencialmente oral y esta realidad no sólo explica el comportamiento de pobladores locales, sino que se instala en muchos profesionales cuya capacidad expresiva oral no se traduce con facilidad en textos organizados.

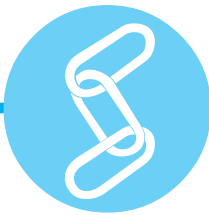
Aunque hay personas en las comunidades rurales que prácticamente no hacen registros, esto no quiere decir que no planifiquen. Los procesos de planificación son esencialmente mentales y orales, lo cual no afecta su eficiencia. No obstante, es posible hacer esto cuando se trata de situaciones donde entran en juego pocos factores y es posible que la mente pueda acompañarnos para manejar tal magnitud de datos. Cuando los procesos de planificación son más complejos la mente puede ser ingrata y aumentan las probabilidades de olvido, lo que eventualmente podría afectar la eficiencia de la planificación.

Recordemos que en el imperio incaico la capacidad de llevar cuentas se expresaba a través del uso de los quipus y esta es otra forma de hacer registros. En las organizaciones de base contemporáneas existe la sana costumbre de hacer actas de todas las reuniones, que constituyen un valioso acervo documental donde se registran todos los detalles de las conversaciones, incluyendo acuerdos y compromisos. Con el uso de la tecnología actualmente existen múltiples formas de disponer de registros de las reuniones, facilitando su archivo y difusión.

Juan Muñoz, dirigente de la Federación Agraria Departamental de Madre de Dios (FADEMAD), ha desarrollado la sana costumbre de hacer un cuidadoso registro de todas sus conversaciones, tanto las formales e informales, lo que le da una capacidad única de seguimiento a los diferentes procesos que acompaña. Los agricultores que han participado en experiencias de Desarrollo Participativo de Tecnologías (DPT) también han ejercitado la capacidad de hacer registros.

Aunque no es nuestra pretensión lograr que todos instalen o fortalezcan su cultura del registro escrito, porque también valoramos la cultura oral, en cuanto sea posible y oportuno es conveniente llevar adecuados registros. Los mapas mentales de Tony Buzán constituyen una técnica de registro que escapa a la construcción lineal de las ideas a que

estamos acostumbrados. Tampoco hay que caer en la angustia. Lo importante es saber que existen múltiples opciones. Ahí donde nos sintamos cómodos y veamos que nuestro método particular es eficiente, podemos seguir con él. No obstante, si nos ponemos cada vez vallas más altas, por qué no hacerlo.



HERRAMIENTAS: GUÍA DE SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS PARTICIPATIVOS

¿De qué estamos hablando?

- Precisar el campo de interacción (título, nombre del proceso, naturaleza del proceso)
- Delimitar el campo de sistematización
- Precisar conceptos básicos

¿De quiénes estamos hablando?

- Definición de actores participantes del proceso
 - Primarios
 - Secundarios
- Identificación y descripción de roles
- Evaluación de la calidad de la participación
 - Número
 - Representatividad por género y edad
 - Representatividad y legitimidad por organización
 - Equidad en la participación
 - Frecuencia de participación
 - Oportunidades para la participación
 - Factores que motivan a una participación activa
 - Factores que facilitan la participación
 - Factores que obstaculizan la participación
- Identificación de actores claves catalizadores del proceso
- Identificación de actores claves que dificultan el proceso

¿Para qué?

- Precisar los objetivos y alcances del proceso
 - Objetivos generales
 - Objetivos específicos
- Contextualizar los objetivos
- Precisar la pertinencia y claridad de los objetivos
- Discutir el grado de cumplimiento de los objetivos
- Factores que facilitaron el cumplimiento de los objetivos
- Factores que limitaron el cumplimiento de los objetivos
- Precisar objetivos no cumplidos

¿Por qué?

Se refiere a las justificaciones (opcional)

¿Cómo?

Se refiere a la metodología de trabajo o análisis del proceso

1. El proceso

- Presentar y describir las etapas del proceso
- Analizar los logros alcanzados
- Identificar en cada etapa las dificultades, vacíos y limitaciones del proceso
- Visualizar los conflictos y explicar cómo se resolvieron o se pretenden resolver
- Factores que permitieron lograr éxitos
- Factores que impidieron la consecución de logros
 - Grado de dominio del tema
 - Diseño e implementación del proceso
 - Factores económicos
 - Factores culturales
 - Relaciones de poder
 - Relaciones de inequidad
 - La naturaleza del proceso
 - El rol de la facilitación
 - El uso de las herramientas
- Sugerencias planteadas

2. La dinámica del proceso

- Analizar la efectividad de la herramienta
- Identificar dificultades, vacíos y limitaciones en el uso de las herramientas

3. Las herramientas empleadas

- Presentar y describir las herramientas empleadas
- Analizar la efectividad de la herramienta
- Identificar dificultades, vacíos y limitaciones en el uso de las herramientas
- Factores que permitieron lograr éxitos en el uso de las herramientas
- Factores que impidieron la consecución de logros en el uso de las herramientas
- Herramientas locales identificadas
- Sugerencias de herramientas

4. La facilitación

- Describir la forma de facilitación
- Identificar dificultades, vacíos y limitaciones en la facilitación
- Factores que permitieron lograr éxitos en la facilitación
- Dificultades en la facilitación
- Recomendaciones para mejorar las capacidades de facilitación en el proceso

¿Con qué?

Se refiere a los materiales empleados (Este tema es opcional, sólo si existe algo relevante)

¿Cuánto?

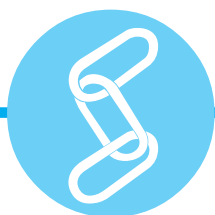
Se refiere al presupuesto del proceso/evento y nos ayuda a tener una base de datos de costo por tipo de proceso o evento

¿Cuándo?

Precisar el periodo de la sistematización y anotar fecha de presentación del informe

¿Qué más?

Algunos comentarios relevantes que no fueron incluidos anteriormente o que refuerzan las tesis de la sistematización: Fotografías, Memorias, Pronunciamientos, entre otros.



HERRAMIENTAS: FICHAS DE SISTEMATIZACIÓN

La vida es un espacio permanente de aprendizaje, de reflexión y de propuesta que debe llevarnos a la acción. Sólo así haremos del crecimiento intelectual un motor para el cambio creativo.

En tal sentido, es necesario que organicemos mejor nuestro trabajo cotidiano vinculado a participación en eventos, entrevistas, visitas de campo, entre otros, de tal manera que podamos contar con herramientas que nos ayuden a reforzar nuestras reflexiones y aprendizajes y, a la vez, podamos contar con material que eventualmente podríamos compartir con los facilitadores en su proceso de fortalecimiento. Además, podemos contar con herramientas que nos permitan hacer una mejor gestión y seguimiento de nuestras actividades.

Vamos a presentar algunos esquemas que nos ayuden en este propósito y deben ser tomados sólo como referencia. La práctica cotidiana hará que los podamos mejorar o adecuar a las diversas circunstancias. Lo importante es que no se convierta en una carga adicional de trabajo, sino en un proceso enriquecedor tanto de crecimiento personal como colectivo, dentro del objetivo común de construir una sociedad justa y sostenible.

Explicación

Aprendizajes relevantes: Se refiere a identificar aspectos estratégicos, claves de éxito, cuellos de botella, factores críticos, ideas fuerza, palabras o frases destacadas, entre otros, que signifiquen incremento de nuestro aprendizaje; pero también aspectos que ya habiendo sido reconocidos por nosotros, podrían fortalecer la formación de los facilitadores.

Personas de contacto: Poner nombres y e-mails de personas interesantes para nuestro trabajo, esto es importante para fortalecer nuestro capital relacional. Especificar naturaleza del contacto. Por ejemplo: Facilitador con mucha experiencia en Parques Nacionales y poblaciones locales.

Compromisos: Ponga las tareas asumidas como consecuencia de la participación en el evento.

Materiales obtenidos (impresos o en digital): Haga el listado básico de la información obtenida e indique la forma cómo se puede acceder a ella. Para el efecto, será importante tener organizado archivadores físicos y virtuales.

Nombre del Participante (s): Se refiere a la persona (s) que ha(n) realizado la sistematización.

Observaciones: Ponga cualquier otro detalle relevante que pueda ser de interés.

Características de la ficha de sistematización: La ficha es una herramienta de autoayuda y de ayuda a los facilitadores en proceso de formación. Por favor, póngale toda la seriedad del caso, lo que no quiere decir que lo hagamos tristes, sino con toda la alegría del mundo para que el tiempo dedicado se traduzca en fortalecimiento de capacidades. Para el efecto, la ficha de capitalización debe ser ágil, pero a la vez muy enriquecedora para el aprendizaje, la gestión y la acción.

I. Propuesta de ficha de capitalización para eventos:

Título del Evento	
Lugar y fecha del evento	
Organizador (es)	
Aprendizajes relevantes	
Compromisos	
Personas de contacto (nombre y e-mail)	
Materiales obtenidos (impresos o en digital)	
Nombre del Participante (s)	
Observaciones	

II. Propuesta de ficha de capitalización para Conversatorios o entrevistas:

Título de la Ficha de capitalización	
Nombre de la persona (s) con quien hemos sostenido la conversación (nombre y e-mail)	
Lugar y fecha de la conversación	
Aprendizajes relevantes	
Oportunidades identificadas	
Compromisos	

III. Propuesta de ficha de capitalización de información escrita que se desea compartir:

Autor	
Año	
Título de la publicación	
Editora	
Ciudad	
Aprendizaje relevante	
Vinculación a proceso en curso	
Recomendaciones	



LA FACILITACIÓN EN LA PRÁCTICA: CONOCIMIENTOS LOCALES SOBRE METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA

Cuando hablamos del valor de los conocimientos locales y la existencia de una ciencia indígena y campesina, algunos reaccionan con indiferencia, escepticismo y sorna, cuando no con compasión. Dicen no se puede hablar de ciencia cuando no existen hipótesis de trabajo, métodos científicos de investigación y comprobaciones matemáticas y estadísticas. Bajo esta premisa, los conocimientos son válidos sí y sólo sí salen airoso de rigurosos exámenes. Esta es, según este punto de vista, la única manera de llegar a la verdad.

Producto de cientos de años de observación, los pobladores rurales han aprendido a interpretar la naturaleza, condición necesaria para convivir con ella. De ahí han ido construyendo verdades que se transmiten oralmente de generación en generación. Es la comunidad la que se constituye como una suerte de memoria colectiva.

Conversando con los participantes del Taller de Forestería Análoga, evento organizado por COICAP con el auspicio de ELCI, llegamos a tratar los conocimientos locales de los pobladores amazónicos sobre su ambiente. Empezaron a fluir de manera muy natural las observaciones, ideas y conceptos relacionados a los pronósticos del tiempo y a la dinámica de los ríos, y pensamos que sería muy importante hacer un cuidadoso registro. Lo mismo hicimos con los participantes de un taller de manejo de recursos naturales en el Río Mazán, en Iquitos. Un análisis de los conocimientos locales nos permitió, en primera instancia, hacer una clasificación de estos conocimientos.

Así encontramos: Comportamiento de animales (aves y mamíferos), condición de los animales, comportamiento del humo, reacciones de partes de la planta, observaciones de los astros y creencias. Un listado, muy preliminar de estos conceptos es el que sigue:

Comportamiento de animales (aves y mamíferos e insectos):

«...Si los cotos gritan al rayar el alba es seguro que ese día lloverá»

«Si el bufeo surca gritando crece el río y si baja gritando el río baja o merma»

«Cuando canta reiteradamente el pon-pon (patillo) indica que va a haber creciente grande».

«Si al empezar la creciente canta el patito pum-pum es porque el invierno o la creciente va a ser muy grande»

«Cuando el manacaraco y la panguana cantan por la mañana el río va a crecer. Si la panguana canta por la tarde el río baja o merma su agua»

«Cuando el catalán (martín pescador) vuela del bajial a la restinga indica que va a haber creciente grande»

«La gente encuentra en el nivel donde los shuros (caracoles) ponen sus huevos el nivel que no será afectado por la creciente de los ríos».

«Si el sapito toma shive y canta es porque va a seguir el verano»

«Si la boa está durmiendo en una rama de árbol o un árbol caído hasta esa altura va a crecer el río».

«La altura donde los catalanes hacen sus últimos nidos indica el nivel que no será afectado por la creciente de los ríos».

«Si el ganado vacuno tose es porque va a llover»

«Si la hormiga curhuince no acarrea sus hojas por la noche, seguro que va a llover»

«Cuando los sitaracus negros cargan sus huevos o sus alimentos anuncian lluvias. Cuando los sitaracus rojos hacen lo mismo anuncian día de sol»

«Cuando aparece harto zancudo y mosquito indica que va a llover»

«Cuando sale el zancudo en pleno sol anuncia inundación»

«Cuando el curu-curu (o coro-coro) se traslada del bajío a la altura anuncia lluvia»

«Cuando la golondrina vuela en bandadas anuncia lluvia»

«Cuando el comején de tierra sale de sus hojas y comienza a volar anuncia lluvia»

«Cuando el huancari grita en ramas secas anuncia verano, cuando grita o canta en rana verde anuncia invierno»

«Cuando la huanchala canta es prueba de que va a crecer el río»

«Si el camungo (una especie de garza) canta es porque el verano va a seguir»

Condición de los animales:

«Si los animales silvestres están gordos anuncian creciente»

Comportamiento del humo:

«Si el humo de la cocina cruza el río como puente anuncia merma. Por el contrario si el humo se difumina sobre el río es porque anuncia creciente»

Reacciones de partes de la planta:

«Cuando la hoja del cetico se voltea anuncia lluvia»

Observaciones de los astros:

«Cuando la luna nueva está inclinada va a haber un mes lluvioso»

Creencias:

«Cuando el Chullachaqui golpea las aletas de los árboles, anuncia lluvia»

«Cuando se mata a la yacumama las cochas se secan».

Una primera constatación es que los dichos se repiten en ambos sitios. Nuestros interlocutores nos mencionaron que estos dichos son muy comunes en toda la selva peruana. Esto nos pone en evidencia el patrón de desplazamiento espontáneo o forzado de los primeros pobladores amazónicos.

En Mazán, al interrogar a los jóvenes sobre su posición sobre estos dichos, nos dijeron que algunos dicen que «son abuciones» (creencias de viejos), pero que ellos si creían. Discutimos con ellos el valor de su legado cultural y la importancia de mantenerlo. Ello no obvia los aportes de la ciencia occidental. De hecho, en la Comunidad de Santa Cruz un observatorio meteorológico del SENAMHI confirma la necesidad de integrar ambas informaciones.

Nosotros quisimos hacer este ejercicio de sistematización como ejemplo y motivación para avanzar en procesos de revitalización del conocimiento campesino frente al drenaje cultural o, lo que es peor, al inminente peligro de extinción de estos conocimientos. Sin embargo, estamos claros que estos procesos de sistematización (o capitalización de experiencias, diría Pierre de Zutter) deben tener ciertas condiciones, como son: Experiencia participativa, respeto a la propiedad intelectual de las comunidades y definición de especificidades en relación a género.

Estos conocimientos o dichos pueden ser explicados por la ciencia occidental, pero sin ánimo de corrección. No necesariamente todo el conocimiento popular debe ser racionalizado. Sin embargo, la correcta identificación de las especies puede ser un paso para una fusión armoniosa del conocimiento occidental y el conocimiento popular.

Este trabajo es muy importante porque contribuye a visualizar los siguientes aspectos:

- Valoración del conocimiento local (Dimensiones ecológica, mágica-religiosa y cultural)
- Cosmovisión

- Aporte local a la diversidad del desarrollo
- Aporte del lenguaje popular o tradicional (Contribución al fortalecimiento de la autoestima y la identidad cultural, e importancia de los testimonios locales como elemento de descentralización de la comunicación)

Por tales razones proponemos que en las comunidades se avance en este proceso de sistematización participativa. Una ficha básica de sistematización podría tener los siguientes elementos:

Texto:

Nombre del (os) relator (es):

Lugar:

Nombre del (os) transcriptor (es):

Fecha:

Los resultados parciales podrían ser difundidos en los boletines de las organizaciones de base, en programas radiales conducidos por las organizaciones de base, en materiales a emplearse en la facilitación de procesos de desarrollo local y en material para preparar textos en idioma local o bilingües de aplicación en los espacios educativos y de capacitación.

Autores: *Participantes del Taller de Forestería Análoga en Puerto Maldonado, Madre de Dios y pobladores ribereños del Río Mazán, Iquitos, en el Perú.*

3

LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Principio rector del cerebro: «El cerebro busca constantemente nuevo conocimiento e información».

Buzan y Dottino (2003)

Peter Drucker⁴¹ (2002) nos advierte que la sociedad del futuro será una sociedad del conocimiento. Nos indica que su recurso clave será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa. Sus tres características principales serán: Ausencia de fronteras, movilidad ascendente y potencial de fracaso como de éxito.

41 Drucker, P. 2002. La gerencia en la sociedad futura. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

Por lo tanto, para avanzar hacia la sociedad del conocimiento necesitamos ser competentes en la gestión de la información y ser partes de sociedades de aprendizaje. Es lo que se llama competencia informacional.

Esta competencia tiene que ver con la capacidad de saber ubicar la información, saber obtenerla, saber usarla, saber compartirla y saber almacenarla. En estos tiempos de sociedad de información es de fundamental importancia saber manejarse con los medios convencionales y modernos de conseguir información. Si aceptamos que los cursos o talleres no resuelven todas las necesidades de información, entonces nos queda claro que el proceso formativo complementario está a cargo del propio participante. Conforme los procesos se hacen más complejos, las necesidades de información también son mayores. Más aún cuando reconocemos que muchos de los procesos que acompañamos tienen una prolífica producción de normas y directivas, que es materialmente imposible conseguir las de manera concentrada.



LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE INTERAPRENDIZAJE

CONOCIENDO MEJOR DE LO QUE ESTAMOS HABLANDO

«Casi todo el mundo sabe que la única manera de aprender algo realmente es enseñándolo. Aprender y no hacer es no aprender realmente. Saber y no hacer es no saber realmente».

Covey, 2003

Principio rector del cerebro: *«El cerebro tiene la capacidad de imitar perfectamente las acciones».*

Buzan y Dottino (2003)

No podemos entrar a facilitar un proceso si no sabemos de lo que estamos hablando. Los procesos participativos pueden referirse a mil y un temas. Ya hemos dicho que en la actualidad no existe una persona en el mundo que pueda conocer todos los temas. Pero lo que sí se exige es que sepamos de qué estamos hablando.

Aquí no hay que angustiarse. Por definición, el aprendizaje es un proceso y eso toma su tiempo. Lo importante es que conozcamos los objetivos centrales, los fundamentos centrales, la lógica del tema que vamos a acompañar. Esto nos ayudará a construir sentido común sobre el tema, condición indispensable para una facilitación más interactiva. El trato frecuente con la gente involucrada, nuestras propias observaciones y reflexiones, así como el estudio sistemático, nos llevarán poco a poco a dominar el tema en cuestión.

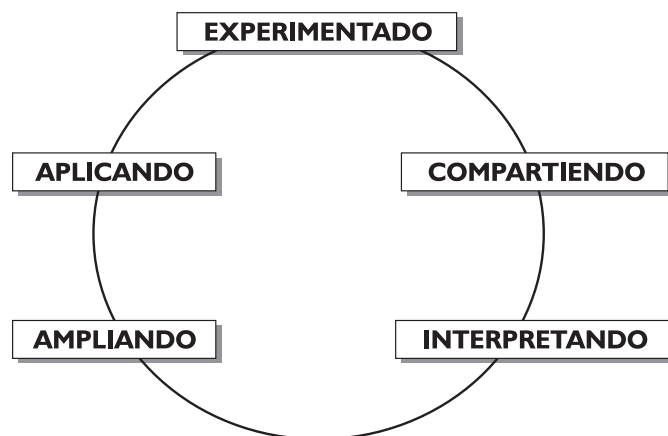
De ahí la importancia que se le ha dado últimamente a la competencia de aprender a aprender, como factor clave para el desarrollo de las capacidades. **La Gestión del Conocimiento** es definida por Bueno (2000) como «*la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno, para crear competencias esenciales*»

Este aspecto es una de las grandes lecciones aprendidas en el proceso de selección de facilitadores: más importante que las competencias de conocimientos, es la identificación y la mística con la que se acompaña al proceso. No obstante, es el proceso de motivación que lleva a que rápidamente al facilitador conozca más el tema. Ello no significa que debemos dejarlo todo a la inspiración, pues requiere que también le demos dedicación a nuestro propio proceso de aprendizaje.

Consecuentemente, para conocer mejor de lo que estamos hablando hay que desplegar nuestras capacidades de aprender a aprender. Ello tiene relación con la gestión del aprendizaje, la gestión de los conocimientos, la gestión de la información y, en general, la gestión de las ideas. Por eso es tan importante abordar todos estos temas.

Para consolidar su proceso de aprendizaje los facilitadores deberán seguir la ruta de Quiñónez y Cadavid⁴², quienes ponen énfasis a la relación entre facilitador y objeto de aprendizaje-coparticipantes. Así, en la fase de experimentación el facilitador se «expone» y muestra sus saberes previos frente al objeto de aprendizaje para capturar de él su esencia, permitiéndole estar en condiciones de pasar a la fase de compartir con los demás participantes o todas aquellas personas que directa o indirectamente se vinculan con el proceso de facilitación. Sólo así el facilitador inicia la fase interpretativa del aprendizaje personal o grupal; es decir, está en condiciones de elaborar diagnósticos de los procesos de aprendizaje a estos dos niveles, pues ya se dio el diálogo entre actores. Producto de ese análisis el facilitador va reforzando, reestructurando su capacidad de análisis y está en condiciones de «ampliarlo» a otros espacios de facilitación. Finalmente, estará en condiciones de seguir aplicando con mejores resultados los diferentes procesos de facilitación en los temas que aborde, para reiniciar un nuevo ciclo de aprendizaje, tal como se muestra en la figura siguiente:

CICLO DE APRENDIZAJE VIVENCIAL



42 **Fuente:** Alejandro Quiñones Mariño y Juan Carlos Cadavid Herreño.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/lecciones/modulo2/educacexperien.htm>

En el ciclo de aprendizaje planteado por Quiñónez y Cadavid, se pone énfasis a la construcción de estructuras mentales que se dan en el continuo de la asociación (llamada también estática) y la construcción dinámica de conocimientos (llamada de reconfiguración de los conocimientos previos). Esta última incluye a la construcción estática, que se vincula con mayor preeminencia a los conocimientos previos, siguiendo a Ontoria y otros (2005).

Las personas aprenden mejor cuando están interesadas en el tema, cuando se parte de la base de sus propios conocimientos y experiencias y cuando sienten que estos nuevos aprendizajes van a significar mejorar su vida. De ahí la importancia de los enfoques de formación constructivista.

En este acápite no debemos de perder de vista los diferentes tipos de Inteligencias Múltiples reseñadas por Gardner, para no privilegiar únicamente la mente racional traducida en las competencias lingüísticas y lógico-matemáticas.

Si bien es cierto que el interés y la voluntad que le ponga cada persona a un evento son muy importantes en el proceso de aprendizaje, también se dan procesos de aprendizaje no dirigidos que resultan de la confluencia de varios factores. La frecuencia con que el cerebro procesa un hecho también es un factor de aprendizaje⁴³. La mente humana nunca dejará de sorprendernos, más aún si sabemos que apenas usamos una reducida fracción de la capacidad del cerebro humano.

Formas de aprendizaje	
El condicionamiento clásico	<ul style="list-style-type: none"> • Es el proceso mediante el cual las personas aprenden a vincular el valor de la información proveniente de un estímulo neutral con un estímulo que no ocasionaría una respuesta en forma natural. • Es una respuesta aprendida que quizá no esté bajo control consciente de la persona. • Conducta refleja.
El condicionamiento operante	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso mediante el cual las personas aprenden un comportamiento voluntario. • Los comportamientos voluntarios se denominan operantes porque se realizan o tienen alguna influencia del ambiente. • El aprendizaje ocurre debido a las consecuencias del comportamiento.
Teoría Social Cognoscitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas observan a otras y establecen imágenes mentales de los comportamientos y resultados. Después ponen a prueba los comportamientos; si los resultados son positivos, los repiten; si los resultados son negativos, no los repiten.

Fuente: Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999. Comportamiento organizacional. Octava edición. International Thomson Editores, México.

43 Si usted tiene interés en profundizar en el conocimiento de la forma como aprendemos, le sugiero que revise la teoría del condicionamiento clásico y condicionamiento operante en tratados de psicología.

Igualmente, tratar de hurgar los secretos de la mente y el pensamiento nos lleva al especializado campo de la neurofisiología. Esa es una tarea que habrá que seguir profundizando gradualmente.



LOS SIETE PRINCIPIOS RECTORES DEL CEREBRO

1. *El cerebro consigue la sinergia de la información, así que uno más uno es dos, o más.*
2. *El cerebro es un mecanismo impulsado por el éxito.*
3. *El cerebro tiene la capacidad de imitar perfectamente las acciones.*
4. *El cerebro ansía plenitud, necesita rellenar los espacios en blanco.*
5. *El cerebro busca constantemente nuevo conocimiento e información.*
6. *El cerebro busca la verdad.*
7. *El cerebro es tenaz.*

Fuente: Buzán, Dottino e Israel (2003).

Mientras tanto, es importante tomar en cuenta que los pensamientos no se dan únicamente como una expresión de causa-efecto, sino que obedecen a múltiples interrelaciones que se definen por las sinapsis neuronales. Este conocimiento ha permitido definir el **pensamiento irradiante** que ha sido utilizado por los hermanos Buzan para la construcción teórica y metodológica de los **mapas mentales**.



EL PENSAMIENTO IRRADIANTE Y LOS MAPAS MENTALES

El **pensamiento irradiante** es una capacidad de percepción multidireccional que tiene el cerebro humano para procesar diversas informaciones en forma simultánea. Es la forma natural y virtualmente automática en que ha funcionado siempre el cerebro humano.

Los **mapas mentales** son una representación gráfica de una serie de ideas. Son formas de organizar la información, en la que el tema principal se coloca en el centro y los temas o ideas secundarias se irradian y relacionan desde el centro (idea principal) sumando información, y así sucesivamente con nuevas ideas, esto nos posibilita una visión integrada y organizada de la información.

Fuente: www.gdsig.com.ar

Es importante reconocer la propia experiencia como fuente primaria de aprendizaje, las diferentes formas como se accede al aprendizaje y la distinta valoración que da cada persona a su proceso de aprendizaje. El aprendizaje no es un hecho estrictamente racional, pues aprendemos con mente y cuerpo.

Normalmente concebimos al aprendizaje como un proceso absolutamente racional y nuestra cultura occidental ha privilegiado este enfoque. Pero si uno revisa las funciones del cerebro encontrará que cada hemisferio responde esencialmente a determinadas características, como podemos apreciar enseguida:

FUNCIONES DEL CEREBRO SEGÚN HEMISFERIOS

	Hemisferio izquierdo	Hemisferio derecho
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - procesa - ordena - clasifica - analiza la información lógica - causal - racional 	<ul style="list-style-type: none"> - procesa las ideas en su origen, los sentimientos, las intuiciones
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> - los números - las palabras - la lógica - los listados - los detalles - la imaginación 	<ul style="list-style-type: none"> - las imágenes - el color - el ritmo - el espacio

Fuente: Galván, 2001; Buzan y Dottino, 2003.

El hemisferio izquierdo es el de la mente no creativa. Es muy capaz técnicamente, pero en lo que se refiere a la creatividad es absolutamente impotente. Sólo puede hacer algo una vez que lo haya aprendido y lo puede hacer de un modo muy eficiente, perfectamente; es mecánico. El hemisferio izquierdo es el hemisferio racional, lógico, matemático. Es el hemisferio del cálculo, el ingenio, la disciplina, el orden. El hemisferio derecho es justo lo opuesto. Es el hemisferio del caos, no del desorden; es el hemisferio de la poesía, no de la prosa, es el hemisferio del amor, no de la lógica. Tiene una gran capacidad de belleza, tiene una gran penetración para la originalidad; pero no es eficiente, no puede ser eficiente. El creador no puede ser eficiente, tiene que seguir experimentando. (Osho, 2001)

Pero no hay que esquematizar tanto. Lo cierto es que cada hemisferio tiene predominancia en determinadas funciones, pero eso no significa que no realice las otras funciones del otro hemisferio⁴⁴. Esta realidad nos obliga a la necesidad de realizar una **síntesis mágica** entre las funciones de ambos hemisferios para potenciar la capacidad de aprendizaje. La síntesis mágica se verifica cuando se logra establecer una relación entre la idea y la acción, entre el conocimiento y la intuición, entre lo programado y lo inesperado (Silvano Ariete, 1991).

No hay que perder de vista que según Goleman⁴⁵: «*En cierto sentido, tenemos dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional y nuestro desempeño en la vida está determinada por ambas que interactúan positivamente*»

44 Según Roger Sperry, quién estudió la corteza cerebral, encontró que las habilidades mentales se hallan distribuidas por toda la corteza. Buzan, T. El libro de los mapas mentales. Editorial Urano.

45 Op. Cit.

De otro lado, también hay que considerar la necesidad de contar o generar un ambiente positivo para el aprendizaje. Aquí el término «ambiente» escapa de los espacios de las aulas, pues entendemos que la formación se da en la vida toda, en la cotidianidad. Por lo tanto, muchas realidades más que acomodarse a las condiciones del aprendizaje, desarrollan o fortalecen una actitud de aprendizaje.

Además, hay que prestar atención a la forma como los grupos humanos favorecen condiciones de aprendizaje. En el cuadro siguiente se presenta una definición de una institución que aprende.



DEFINICIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Es aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro. Es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva (Senge, Peter. 1992)

Una organización que aprende, como lo plantea Marquardt (1996), «es una organización que aprende colectivamente y se transforma continuamente, para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la empresa (u organización). O en palabras de Aramburu (2000), «el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte».

Fuente: Castañeda Zapata, Delio. ¿Capacitación o aprendizaje organizacional?. www.gestiopolis.com



PROPUESTA DE ACCIÓN: PROMOVAMOS LAS AGROESCUELAS⁴⁶

«...Enseñen a sus hijos lo que nosotros hemos enseñado a los nuestros, que la tierra es nuestra madre. Todo lo que le ocurra a la tierra le ocurrirá a los hijos de la tierra..».

Fragmento de la carta del Jefe Indio Seattle al Presidente de los Estados Unidos de América. 1854.

Cuando hablamos de agroescuelas no nos estamos refiriéndonos a escuelas rurales formalmente reconocidas por el Ministerio de Educación, ni tampoco estamos reduciendo el concepto a aulas escolares o a determinados grupos de edad. Nos referimos a un concepto que pretende hacer de la cotidianeidad de los hombres y mujeres del campo un espacio y una oportunidad permanente de aprendizajes, retos y desafíos significativos. A una oportunidad para poner en relieve nuestros aportes a la vida comunitaria y expresarla con propiedad, de manera fraterna y abierto al debate y los aportes, con el fin de seguir construyendo propuestas más contundentes, consensuadas, proactivas y empoderadas.

Significa darle una forma operativa a los que muchos pueblos del Perú y el mundo han practicado desde siempre: la socialización oral de conocimientos, experiencias y prácticas, no necesariamente vinculadas sólo a los recursos naturales. Implica hacer explícita y deliberada una voluntad de construir, recrear, fortalecer y vigorizar conocimiento a partir de la vida misma. Significa gestionar bajo control local las ideas, la información y los procesos de interaprendizaje, en beneficio de las propias comunidades.

Reconocemos que esto se hace de alguna manera en las comunidades rurales a través de las relaciones interpersonales, interfamiliares e intercomunales -conversaciones al cruzarse en un camino, al visitar la chacra, al visitar las casas de amigos y familiares. Todo ello ha permitido generar sabiduría profunda sobre la naturaleza y desarrollar una rica cultura que tiene múltiples manifestaciones. Esto que es importante, sin embargo, consideramos que no es suficiente.

Cuando uno tiene la oportunidad de participar en reuniones con los hombres y mujeres del campo, es posible apreciar que no todos hablan.

46 En colaboración con Hildebrando Ruffner. Presidente de la Coordinadora Agroforestal Indígena y Campesina del Perú, supermashin@hotmail.com

Son múltiples las razones de esta conducta, pero es indudable que debemos mejorar las capacidades de interlocución y negociación de nuestros hermanos y hermanas. Todavía somos tratados como beneficiarios de proyectos o sujetos pasivos de intervención. Basta ver las numerosas obras físicas que no guardan relación con las necesidades de las comunidades o no responden a las características biofísicas, culturales o económicas de nuestras comunidades. Y nosotros en algo también somos partícipes de esta situación, sea por desconocimiento, por omisión o por confianza en la institucionalidad y en los profesionales que, se supone, tendrían que ser aquellos que saben lo que se debe hacer en la comunidad.

Si aceptamos propuestas externas, sea por imposición sutil, por temor, por conveniencia o por convencimiento, con escepticismo o con esperanzas, de una u otra forma también somos parte de las decisiones. Necesitamos, por tanto, desarrollar una posición mucho más proactiva y de horizontalidad para que en una relación de socios podamos asumir los riesgos, compromisos y responsabilidades, celebrando de manera conjunta los éxitos y la distribución de los beneficios de las diferentes actividades: políticas, económicas, sociales y culturales.

También debemos ser capaces de reflexionar autocríticamente la experiencia cuando nos equivocamos, para hacer las correcciones necesarias. Obviamente que para esto necesitamos mejorar nuestras capacidades de interlocución, de propuesta y de negociación, así como nuestra capacidad de escuchar y ser escuchado.

La realidad nos ha demostrado que algunas -o varias- instituciones y profesionales también se equivocan. También hemos constatado que en nuestros pueblos hay sabiduría, pero no es suficiente frente a las exigencias que la vida nacional y regional nos exige. Los escenarios son cambiantes y tenemos que jugar con las reglas actualizadas, sin que eso nos lleve a renunciar a nuestras sabidurías, nuestras vivencias y nuestra identidad.

En todo ámbito la inversión en fortalecimiento de capacidades es fundamental para promover desarrollo en todas sus dimensiones. Esta aseveración es válida también para las comunidades campesinas, comunidades nativas, colonos, ribereños o como gusten autodenominarse. De ahí la importancia de esta propuesta de formación de capacidades desde nuestros propios recursos y realidad socio cultural.

¿Por qué el nombre de agroescuelas? No hemos querido restringirnos a Escuelas Campesinas o Escuelas Indígenas, porque en realidad estamos hablando de los hombres y mujeres del campo ahí donde hay chacras, bosques, lagos, ríos, cerros, laderas, desiertos y una estrecha vinculación con los recursos naturales domesticados y los recursos naturales silvestres. Pero tampoco queremos que se confundan con escuelas o institutos agropecuarios o con escuelas rurales dedicadas a la forma-

ción de promotores. Las agroescuelas están concebidas –al igual que la vida misma– como fuente de aprendizaje para mejorar precisamente la calidad del buen vivir, según la cosmovisión particular de cada pueblo. Las distingue una actitud deliberada de interaprendizaje sobre todos los aspectos de la vida comunitaria. En tal sentido, busca formar posición sobre los diversos aspectos necesarios para interactuar con otros actores sociales y en la propia vida comunitaria.

Las agroescuelas descansan en la energía cultural y sabiduría de nuestros pueblos, pero no se reducen sólo a ella. A través de las agroescuelas también es posible convocar otras perspectivas de otros actores y otras culturas, en un intento de ir construyendo los puentes de interculturalidad desde la perspectiva local.

Las agroescuelas también aprovechan los mecanismos de socialización y comunicación local, pero es posible que se puedan complementar con otros medios tecnológicos modernos, sin que ello signifique generar nuevas angustias o tensiones.

Para que las escuelas funcionen ahí donde hay dos o más personas, basta que sean convocadas. Al influjo de «hagamos escuela» nos predisponemos a hacer de nuestra conversación una experiencia significativa de aprendizaje. Pero aunque no la convoquemos, la agroescuela está ahí siempre disponible para leer y escuchar las lecciones de la vida para mentes y corazones dispuestos a aprender.

La agroescuela busca recuperar, fortalecer o revitalizar nuestra autoestima personal, ahí donde pensamos que está muy debilitada. Sólo es posible avanzar hacia una propuesta de diálogo intercultural en la medida en que tengamos una autoestima equilibrada. A mayor autoestima, mayores posibilidades de sustentar el valor de nuestra cultura y la importancia que sea tomada muy en cuenta en las relaciones con otros actores.

La agroescuela es una propuesta de aprendizaje continuo que no se reduce únicamente a la dimensión racional. En la agroescuela se concibe la unidad de la persona con la sociedad, donde las interacciones cuerpo-mente-espíritu –sociedad son muy estrechas. Consecuentemente, también aprendemos de nuestras emociones y de las emociones de los que no rodean. Las intuiciones, las corazonadas y las pasiones también forman parte de nuestras fuentes de aprendizaje.

Coherente con la propuesta de bienestar o el buen vivir campesino-indígena, la agroescuela es una enriquecedora experiencia de aprendizaje vivencial donde la creatividad, la espontaneidad, la alegría son parte consustancial. Pero así como exigimos a otros actores que puedan entendernos mejor, también nos exigimos a nosotros mismos para entendernos mejor, para ser capaces de identificar y gestionar nuestros propios paradigmas o creencias profundas que eventualmente pudie-

ran estar constituyendo barreras para mejorar la calidad de nuestra participación.

Algunos principios que rigen el funcionamiento de las agroescuelas son:

- Descansan en las dinámicas culturales de cada pueblo.
- La agroescuela está en todas partes y en todo momento, pero pueden ser convocadas para un ejercicio deliberado y explícito de interaprendizaje.
- Se encuentran bajo control local y no generan relaciones verticales de poder.
- No necesitan materiales externos para funcionar. Se aprovechan los materiales y medios de la propia naturaleza y la vida cotidiana.
- Es capaz de convocar e interactuar con otros espacios y actores aliados de las comunidades.

La metodología central de la agroescuela es el diálogo interactivo sobre las experiencias vivenciales en todas las dimensiones de la vida humana. Las reglas fundamentales de la agroescuela son: (1) Hablar, hablar y hablar; (2) Pensar, pensar y pensar, y (3) Proponer, proponer y proponer.

Con esto no queremos decir que los hombres y mujeres del campo no hablan, no piensan o no proponen. Sabemos que la realidad desmiente categóricamente esa afirmación. Lo que estamos diciendo es que tenemos que mejorar nuestra capacidad expresiva, reflexiva y propositiva para mejorar a su vez la calidad de nuestra participación a todo nivel.

Tampoco queremos que el mundo se divida en seres pensantes (los intelectuales y funcionarios) y los seres actuantes (nosotros los del campo). No queremos que eternamente haya interlocutores o intérpretes nuestros, porque nosotros también tenemos capacidades de reflexionar y proponer. No queremos una institucionalización de la cultura del asistido que nos hace aparecer sólo como recipientes pasivos de decisiones de «nuestros benefactores». En nombre de nuestra pobreza muchos se aprovechan miserablemente de nuestra situación con fines políticos. Para convocar la paz, también hay que tener capacidad de gritarla.

Un recurso fundamental de la propuesta metodológica es la capacidad de hacer preguntas sucesivas frente a una determinada situación (los 5 porqués) hasta tratar de encontrar las causas últimas o razones estructurales. No se contenta con la superficialidad y desarrolla el inconformismo permanente, para tratar de provocar que las cosas se analicen desde diferentes perspectivas. La agroescuela es un espacio pródigo de creatividad e innovación por excelencia.

En sentido estricto esta propuesta no es novedosa, pues es una síntesis de algunas interesantes experiencias como las de la Escuela Rural Agraria en Madre de Dios, la propuesta de Universidad Campesina de la

Coordinadora Agroforestal Indígena y Campesina del Perú (COICAP), los programas de Campesino a Campesino en Centroamérica y el influjo de la siempre vigente propuesta de Paulo Freire de hacer de la educación una experiencia liberadora. En suma, recoge las propuestas de sociedad de aprendizaje o redes educativas aplicadas al contexto de los hombres y mujeres del campo.

Confiamos que esta idea pueda ser ampliamente discutida al interior de las organizaciones de base y también en las instituciones de desarrollo que trabajan con las comunidades. Para los hombres y mujeres del campo puede ser una buena herramienta para su propio proceso de gestión local y para las instituciones una manera distinta y creativa de trabajar capacidades, más allá de propuestas clásicas de capacitación que buscan tan sólo el convencimiento, cuando no el lavado de cerebros.



PROPUESTA DE ACCIÓN: MUNICIPIO ESCUELA

El Municipio Escuela viene a ser el espacio municipal en el cual se desarrollan prácticas de Buen Gobierno Municipal que, desde la opción de la REMURPE, han sustentado una propuesta de gestión institucional y hacen posible la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones, la cogestión y vigilancia ciudadana; así como la implementación de acciones de promoción del desarrollo económico, articuladas a la propuesta de un «Buen Gobierno».

El Municipio Escuela, como estrategia de desarrollo y fortalecimiento de capacidades, es un proceso de aprendizaje horizontal que parte del reconocimiento de saberes y promueve un intercambio de aprendizajes, la sistematización de experiencias y el compartir lecciones aprendidas, contando con un Plan de Desarrollo de Capacidades y generando espacios de aprendizaje.

Supone una articulación de diversos procesos de aprendizaje que eslabonan diversos niveles: (1) la dinámica interna de la gestión municipal, (2) la relación con las municipalidades circundantes y los actores sociales de ese espacio, (3) el espacio regional con las redes y/o asociación municipal, y (4) el espacio nacional, convirtiéndose cada una de ellos en espacios de aprendizaje.

Fuente: REMURPE, 2005

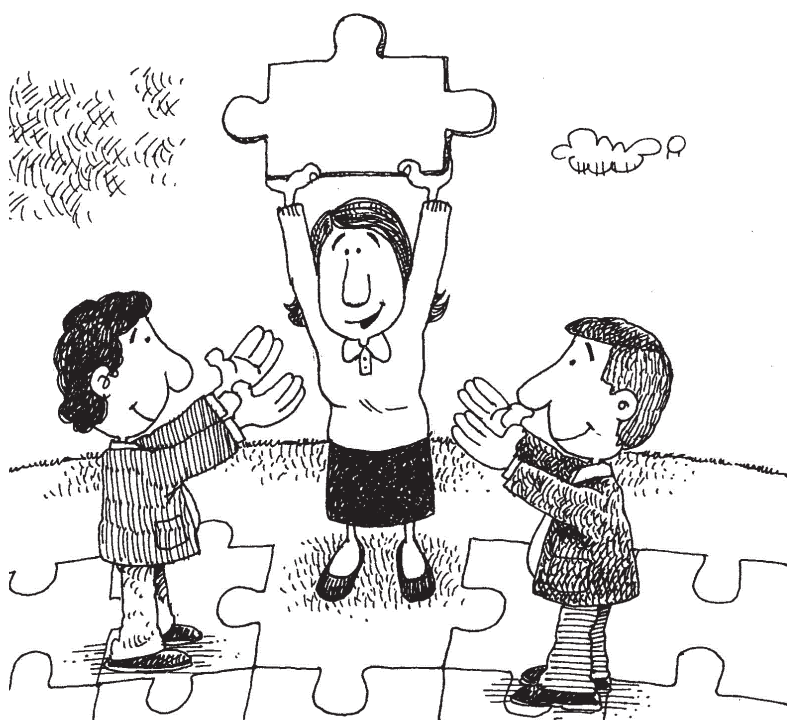
CAPÍTULO

V

LA FACILITACIÓN DE
PROCESOS SOCIALES

«Tres tesoros poseo y guardo: uno es el amor; la sobriedad el segundo y el no atreverme a anteponerme a nadie en el mundo, el tercero. Al tener amor, soy fuerte. Porque soy sobrio, soy generoso. Porque no oso anteponerme a nadie, soy idóneo para guía»⁴⁷

Lao Tse, Tao Te King



47 Nosotros podríamos actualizar el carácter de guía de Lao Tse, diciendo: «Soy idóneo para facilitador».



GESTIÓN DE PROCESOS SOCIALES DEMOCRÁTICOS

Los procesos sociales aluden a dinámicas más o menos estructuradas en las que un grupo de personas confluyen esfuerzos y capacidades para el logro de sus objetivos. Algunas características de los procesos sociales son las siguientes:

- Pueden surgir a partir de diferentes motivaciones, como reacción o como proposición.
- Pueden tener objetivos claros o intuitivos, explícitos o implícitos.
- Aun cuando haya un objetivo central, pueden coexistir con diferentes objetivos que mezclan intereses particulares e intereses sociales.
- Los objetivos pueden modificarse en el tiempo o cambiar de foco, según cómo se vayan definiendo las correlaciones interiores de fuerzas.
- Pueden tener diferente grado de estructuración social.
- Pueden encontrarse en diferente nivel de formalización, aunque en ocasiones son extra-institucionales e incluso anti-institucionales. No todos los procesos sociales buscan legalizarse, pero sí legitimarse.
- Son temporales, aun cuando muchos de los procesos sociales den muestra de longevidad y vigencia.
- No necesariamente se inscriben en dinámicas lineales, pues pueden tener subidas y bajadas, e incluso periodos de inercia.

De todo el universo de procesos sociales nosotros hemos optado trabajar por los procesos sociales democráticos, entendidos como tales aquellos en lo que los objetivos están orientados a la democratización, a la construcción y fortalecimiento de la ciudadanía mediante la participación activa en el Buen Gobierno Local. Por ejemplo, estamos hablando de procesos vinculados a los Planes Concertados de Desarrollo Local, Presupuestos Participativos, Mesas de Concertación, Consejos e Coordinación Local o Regional, Vigilancia Ciudadana, entre otros.

Los arreglos sociales forman parte inherente de la sociedad. Los arreglos corresponden a normas implícitas o explícitas que los integrantes convienen en respetar. Las normas explícitas se traducen en leyes, instructivos, directivas o códigos de conducta. Las normas implícitas no necesariamente tienen expresión escrita; sin embargo, también son motivo de respeto. Ambos tipos de normas son construcciones culturales.

Los arreglos sociales se pueden alcanzar por imposición o consenso. Los arreglos impuestos se verifican cuando existe asimetría de poder y uno de los actores, que ocupa la posición dominante, termina por hacer valer su posición y sus intereses. Nosotros, como facilitadores, estamos por los arreglos sociales de consenso. Consecuentemente, la facilitación nos lleva al tema del poder.



DEFINICIÓN DE PODER

*En sentido específicamente referido a la vida del hombre en **sociedad**, el **poder** supone -en su acepción más genérica- la capacidad del ser humano para influenciar -en unos casos- y determinar -en otros- la conducta de otros seres humanos. El **poder** supone en esta última acepción, de un modo más concreto, la capacidad de dirigir o transformar las relaciones sociales, reduciendo o anulando, incluso, la resistencia de quienes actúan con fuerzas contrarias. En cierto modo podría decirse que la realidad social es un complejo sistema de relaciones de **poder** de diferente carácter: político, religioso, ideológico, económico, jurídico, técnico...*

Tipos de poder social

*Referido el **poder** a las relaciones conflictivas puede ser, en principio, definido como el dominio o imperio o facultad o capacidad o fuerza que una **persona** o grupo social tiene para imponer un determinado tipo de conducta a otra **persona** o otro grupo social. Esta acepción del **poder** implica, ante todo, las ideas fundamentales de dominación y sometimiento.*

*Referido el **poder** a las relaciones de coordinación puede ser definido, en principio, como la capacidad de influencia que los diversos sujetos sociales tienen entre sí para configurar y realizar conductas sociales comunes o convergentes.*

Fuente: www.iepala.es

Según Julio Chávez, la posición de arreglo depende del grado en que los actores: a) Adquieren derechos, b) Acceden a recursos y toman decisiones, c) Alcanzan conciencia y autonomía, y d) Identifican un destino común.

Para la facilitación de procesos sociales es muy importante tomar en cuenta las competencias sociales a las que alude Goleman (2000):



COMPETENCIAS SOCIALES

1. *Empatía: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas*
 - 1.1. *Comprensión de los demás*
 - 1.2. *Orientación hacia el servicio*
 - 1.3. *Aprovechamiento de la diversidad*
 - 1.4. *Conciencia política*
2. *Habilidades sociales: capacidad para inducir respuestas deseables en los demás*
 - 2.1. *Influencia*
 - 2.2. *Comunicación*
 - 2.3. *Liderazgo*
 - 2.4. *Resolución de conflictos*
 - 2.5. *Colaboración y cooperación*
 - 2.6. *Habilidades de equipo.*



CAPITAL SOCIAL Y PODER

En la práctica dirigencial, cuando el dirigente cesa se dice comúnmente que «baja a bases» (como si alguna vez hubiera estado arriba). Vienen los nuevos dirigentes y desconocen por completo la experiencia de estos dirigentes, y otra vez empiezan de nuevo. Esta es una manera de perder capital y energía cultural acumulada en tantos líderes y dirigentes. Independientemente de que sean buenas o malas experiencias, finalmente son lecciones que habría que aprovechar. De ahí que frecuentemente estemos empezando de cero y esta actitud no nos permite avanzar.

Claro que se están tomando algunas medidas para evitar esta descapitalización cultural, tal como la renovación por tercios, o el nombramiento de dirigentes más conspicuos como asesores o coordinadores de las organizaciones. También es cierto que, como dice Chris van Dam, que muchos dirigentes cesados se guardan su experiencia porque es una forma de retener algo de su poder. Solo que en muchos casos ya no hay oportunidad para ejercer ese poder y, finalmente, es una experiencia que termina por perderse.

2

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La diversidad incluye todas las formas obvias y sutiles en que difieren las personas (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). Nosotros vamos a considerar no sólo la diversidad de personas, sino también la diversidad cultural y biofísica de nuestro medio.

La gestión de la diversidad es uno de los principales retos de los facilitadores. Nuestro país es diverso por excelencia, en todo sentido. Algunos dicen que es la diversidad la causante de todos nuestros males y así quisieran ver un país plano, culturalmente homogéneo, en el que pueda ser posible tener un proyecto-país compartido o un lugar donde Estado y Nación se fusionen en un solo concepto y vivencia. Lo cierto es que el Perú tropical es un país megadiverso biológica y culturalmente hablando, y esta es más bien nuestra gran riqueza y potencialidad.

El proceso de globalización es contradictorio. De un lado, presiona hacia la homogeneización para favorecer mercados comunes de consumidores; pero de otro lado, también provoca como reacción que se empiece a valorar más la diversidad. Expresiones como el Proyecto Genoma Humano o las inversiones en proyectos incrementales de conservación in situ de la agrobiodiversidad, dan cuenta que el mundo desarrollado es consciente del gran capital humano y biológico que significa esta diversidad.

De lo que se trata es de domesticar el proceso de globalización para poner de relieve nuestra gran diversidad como riqueza, no sólo con fines estrictamente económicos, sino también para desplegar la afectividad y la espiritualidad como grandes aspiraciones humanas.

En la gestión de la diversidad es clave un enfoque intercultural. Interculturalidad que no legitime procesos de dominación social con estrategias de asimilación, sino que se base en un profundo respeto por las personas y un deseo sincero de encontrar signos y códigos comunes que permitan una convivencia armónica y mutuamente enriquecedora.

Los países desarrollados están favoreciendo la gestión de la diversidad de las personas, por cuanto implica poner en valor los aportes y las energías de las diversas culturas. Esto repercute favorablemente al momento de crear nuevos abordajes para discutir los problemas y las posibles soluciones.

Afirma Goleman (2000), que las personas dotadas de la competencia de aprovechamiento de la diversidad:

- Respetan y se relacionan bien con individuos procedentes de diferentes sustratos.
- Comprenden diferentes visiones del mundo y son sensibles a las diferencias existentes entre los grupos.

- Consideran la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en el que puedan desarrollarse personas de sustratos muy diferentes.
- Afrontan los prejuicios y la intolerancia.



DIALOGO INTERCULTURAL PARA EL DESARROLLO LOCAL

Pablo Concha Sequeiros. Equipo Técnico Red Perú

La descentralización del Perú es un anhelo de los pueblos, que se constituye en un reto difícil y complejo para las diversas corrientes democratizadoras. Tal dificultad tiene sus raíces en nuestra propia historia fragmentaria. El sistema político representativo no ha sido capaz de incluir a la mayoría de nuestra población en el sistema político democrático, ni ha podido construir un sistema económico social integrador y articulado. La diversidad y heterogeneidad que caracteriza a nuestro país no ha sido considerada en el diseño de políticas, menos aún en el diseño de estrategias orientadas hacia una mayor equidad entre las diversas regiones y pueblos.

En esta perspectiva, la diversidad cultural no debiera ser considerada como una traba u obstáculo, sino como la ventajosa oportunidad de ampliar los caminos hacia la descentralización y el desarrollo regional y local con el aporte de las cosmovisiones, saberes, experiencias y tradiciones singulares de las diferentes culturas que pueblan nuestra nación. Eso sí, el reconocimiento de esta diversidad exige sumo respeto y tolerancia en el encuentro intercultural.

Este principio es fundamental en todos los niveles de relación entre los nuevos Gobiernos Regionales y los actores locales, conformados abrumadoramente por pueblos indígenas y campesinos. El encuentro de patrones sociales y culturales diferentes obliga a establecer un puente intercultural basado en el intercambio de visiones y propuestas, el inter-aprendizaje y el ejercicio de formas democráticas de mutua aceptación y compromiso entre los nuevos gobiernos regionales, locales y las comunidades locales y centros poblados.

Además, este diálogo intercultural para el desarrollo regional y local, adquiere características particulares respecto a cada uno de los pueblos indígenas y campesinos, puesto que existen notables diferencias histórico-culturales y de relacionamiento con la sociedad nacional. Tenemos para el caso de la sierra, los alcaldes varas como institución democrática en la que todas las parejas de casados son autoridades periódicas, rotativas, sin monopolio de la autoridad y

el abuso que ese monopolio supone. Para la amazonía, los pueblos indígenas - o etnias- tienen también sus propias formas autónomas de organización, expresadas en la representación del Apu.

Definitivamente, los pueblos indígenas y campesinos han transitado rutas históricas muy distintas a la sociedad nacional, y sus desafíos de futuro los están asumiendo desde un presente con fortalezas y debilidades que, en muchos aspectos, no son similares a los de la sociedad nacional. Esta situación conlleva a defender y promover estas formas particulares de organización y representación democrática de los pueblos indígenas y campesinos.

Por ello, el diálogo intercultural debe servir para enfrentar el nuevo reto del país, que es llevar a cabo los procesos de descentralización y regionalización con la participación del conjunto de actores en cada una de los espacios, contemplando sus propias particularidades y su relación local, regional, nacional y mundial.

A propósito de las decisiones equivocadas de fragmentar los gobiernos locales en unidades más pequeñas, como son las Municipalidades de Centros Poblados, habría que tener presente este elemento intercultural que ha sido maltratado por los intereses políticos al crear estas municipalidades de centro poblados, muchas veces escindiendo el territorio de las comunidades campesinas e imponiendo nuevas autoridades por encima de la autoridad comunal. Una mejor respuesta que subdividir los órganos de gobierno -y con ello atomizar el presupuesto asignado a las municipalidades, crear mas burocracia, ineficiencia y mayor gasto corriente, y diluir el peso político de gobierno de una circunscripción territorial y cultural a unidades inviables para gestionar el desarrollo sostenible- sería promover e institucionalizar la participación de las comunidades campesinas y nativas como miembros natos en los espacios de concertación, sean CCL y Comités de Gestión, que les permita el acceso al diagnóstico, priorización y asignación de recursos hacia la solución de sus problemas y el camino al desarrollo.

En esa perspectiva, el diálogo intercultural también debe ayudar a fomentar una perspectiva crítica en los actores indígenas y campesinos para que, de manera voluntaria y autónoma, puedan analizar mejor su situación y reflexionar acerca de la vigencia de sus creencias y formas de vida, como expresión de un proceso consciente de reafirmación y renovación de su identidad cultural en el nuevo contexto nacional democrático de descentralización y regionalización en el Perú.

«Debemos recoger las tradiciones más lejana, pero para encontrarlas debemos hacerlo mirando desde el futuro». Alberto Flores Galindo



LA PARTICIPACIÓN SOCIAL

La participación ciudadana es un proceso social que toda persona, independientemente de edad, sexo y condición social, que interviene equitativamente en la toma de decisiones que afectan su desarrollo personal, familiar y comunitario, para lograr su autorealización, mejorar su calidad de vida y hacerlo sostenible en el tiempo.

Taller de Seguimiento y Evaluación Participativos.

Baños del Inca, Cajamarca, 1997

Nuestro rol es promover una participación de calidad. Es decir, favorecer que se tomen las mejores decisiones. Si no tomamos en cuenta este aspecto podríamos caer en una participación ingenua que acepta las opiniones de la gente tal como inicialmente brotan, sin un adecuado proceso de información, de reflexión y de análisis. No se trata de mayorías o minorías, o un culto simplista a «Voz del pueblo, voz de Dios». Para eso no necesitamos de facilitadores, la ventriloquia social no es nuestra función y nuestra apuesta. El facilitador informa, pregunta, cuestiona, advierte, es decir, promueve procesos de reflexión para elevar la calidad del proceso interno de toma de decisiones.

Sartori (2003), nos advierte que el pueblo no siempre tiene la razón: El pueblo tiene el derecho a equivocarse, con las consecuencias que ello implica. Por tanto, la facilitación ha de generar las condiciones para reducir los márgenes de equivocación. Pero si aun así el pueblo insiste, no nos queda más que aceptar que los errores también forman parte de los procesos pedagógicos.

Todos estamos muy conscientes de la importancia de la participación social para la construcción de la ciudadanía. No obstante, debemos considerar que existen diferentes grados relacionados a cómo se entiende y vive la participación. Lo mismo se puede decir de la ciudadanía.

Así por ejemplo, la participación se puede entender desde la simple asistencia a reuniones hasta la gestión del poder. Así mismo, al interior de cada grupo también existen variantes de la forma como se vive y entiende la participación. No podemos asumir que todos los grupos son compactos. Algo similar podemos decir de la ciudadanía, que para muchos es un concepto abstracto y, a lo sumo, equivale a que las personas cuenten con documentos de identidad. Unos ejercen su ciudadanía de manera implícita y otros lo ejercen de manera explícita e informada. Por lo tanto, tenemos que reconocer esta diversidad para poder favorecer una participación de mayor calidad. Esto es parte de la gestión de la diversidad.

Tanaka (2001) nos advierte que en el ámbito de la academia y de las ONG, la participación es vista sólo desde el punto de vista del debe ser, al margen de consideraciones prácticas, con lo cual termina presentándose como un planteamiento idealista o ingenuo, lo que puede distorsionarla o desvirtuarla.

Arroyo e Irigoyen (2005) afirman que los valores e intereses, la democracia como fin y la democracia como medio, el hombre egoísta y el hombre solidario, en la vida están entremezclados. Los autores ponen en evidencia que la participación social en el Perú expresan mayoritariamente intereses y por tanto es frecuente encontrar la participación en sectores de bajos ingresos aunque no se reduce a este segmento. Carrión et al., citado por Tanaka (2001), advierte que la participación, por lo menos en el Perú, tiene muy poco que ver con el desarrollo de valores democráticos. Arroyo e Irigoyen reconocen que no toda participación social es participación ciudadana, pero que, a la vez, no puede haber participación ciudadana sin participación social.

Por su parte Varillas (2005) menciona que la participación es una construcción social, un proceso no espontáneo y complejo, en el que están involucrados actores con orientaciones e intereses diversos que buscan conseguir determinados tipos de bienes o productos.

Rebecca Abers, citada por Grompone (2004), señala que la participación tiene, en la mayoría de los casos, problemas de implementación, de generación de nuevas formas de desigualdad y de cooptación que cruzan todas sus experiencias y que sólo pueden limitarse parcialmente si somos conscientes de ellas y actuando creativa y responsablemente.

Debemos reconocer, entonces, que no siempre estamos conjugando puntos de vista cuando hablamos de participación. Para nosotros puede ser muy importante, pero los pobladores pueden tener diferente valoración. Frecuentemente nosotros, los facilitadores, definimos las fechas de reuniones y su duración, mas luego vemos que la gente no asiste o prefirió asistir a la corrida de toros o ver el fútbol por la televisión. Luego nos quejamos porque «la gente es indolente», «no hace nada para superar su condición de escasez material», entre otras reacciones equivocadas e irresponsables.

También es muy usual que los convoquemos tantas veces o que sean convocados por tantas instituciones, espacios o colectivos, que pareciera que la gente sólo tiene que vivir para asistir a nuestras reuniones «democráticas y participativas» con el fin de que ejerzan activamente «su ciudadanía». Tal vez suene algo exagerado, pero esto puede estar provocando que muchos delegados o representantes sienten que se ha generado un nuevo oficio: El especialista en asistir a eventos o, dicho humorísticamente, «el eventólogo». Llamamos la atención de que existe la necesidad de definir con la gente el momento más apropiado, la duración y la frecuencia de las reuniones. Esto es, ajustarse a los tiempos, las dinámicas y los ritmos locales, aunque no necesariamente se ajusten a los nuestros.

Desde nuestra concepción de cultura democrática, la ciudadanía privilegia el espacio público. Pero en nuestra sociedad tan sentimental y querendona, también valoramos sobremanera el espacio privado. Ello nos obliga a ser eficientes con el uso del tiempo para que la gente pueda administrar adecuadamente sus tiempos: Para sí mismo, para su pareja o la familia, para la comunidad y para el país. Por tanto, se requiere tener un buen diseño metodológico que permita cumplir los objetivos planteados en el tiempo convenido.



CONCEPTOS Y PERCEPCIONES DE LA PARTICIPACIÓN

Desde las poblaciones de base: («la pasividad amargada»)

- *Para algunos la participación es un abuso, un cuento, mediante el cual el Estado extorsiona a los pobres para que ellos mismos hagan lo que debe serles otorgado como un derecho ciudadano (¿Por qué las comunidades tendrían que edificar escuelas que son construidas por el Estado en las zonas urbanas?)*
- *Para otros la participación es un agenciamiento colectivo que les permite mejoras puntuales en sus condiciones de vida (Tendido de redes de agua potable o rondas contra delincuentes).*
- *Finalmente, hay otros para quienes la participación puede ser un mal menor, la posibilidad de satisfacer necesidades apremiantes con la ayuda del Estado u ONG. Mejor, desde luego, si se presiona al Estado para que se haga cargo de la mayor parte de las responsabilidades.*
- *Para los dirigentes la participación puede significar la creación de un espacio de protagonismo. La posibilidad de un liderazgo y de beneficios económicos en la mediación entre la población de base y los organismos de asistencia.*

Desde el Estado: («el autoritarismo»)

- *Para algunas agencias estatales la participación es el encuadramiento voluntario de las poblaciones, a fin de que la acción estatal sea más eficaz. Típicamente, el MINSA requiere que la cooperación de las organizaciones de base para que sus campañas de vacunación o salubridad sean más eficaces.*
- *Para otras agencias del mismo Estado, la participación implica un empoderamiento y un protagonismo de las poblaciones asistidas. Típicamente, los ingenieros de PRONAMACHCS que convocan a la población para conocer sus necesidades y promover el logro de sus expectativas a partir de la movilización colectiva.*

Desde las ONGs («la idealización colectivista»)

- *Para algunas ONG, la participación es el re-nombramiento de una tradición de ayuda mutua de profundas raíces en la cultura andina: sean estas el corporativismo católico y/o el ayllu pre-hispánico. No obstante, se considera que la ingerencia externa puede corromper esa tradición. Y*

fomentar el clientelismo, la dependencia, la corrupción de los dirigentes. Lo ideal fuera entonces, que la ingerencia externa se mantuviera a un nivel mínimo.

- *Para otras ONG, la participación es una concertación, un compromiso, que permite productivizar los recursos. Para que sus resultados sean sustentables deberían estar bajo el control democrático de las mismas poblaciones*

Fuente: Portocarrero, Gonzalo. El aprendizaje como forma de hacer compatible la justicia y el orden. PUCP

4

CÓMO MANEJAR CONFLICTOS

El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses (Walls, 1995). La esencia del conflicto es la incompatibilidad y este factor determina su clasificación. Los tipos de conflictos pueden ser: i) de metas, ii) cognostivos, iii) afectivos, y iv) de procedimientos. (Hellriegel, D.; Slocum, J. Y R. Woodman. 1999).

Según Peter Wallensteen (citado por Ortiz, 1996), el conflicto «es una situación social en la cual un mínimo de dos partes pugna al mismo tiempo por obtener el mismo conjunto de recursos escasos». En esencia, el conflicto es el intento de adquirir o ejercer poder.⁴⁸

Para Chiavenato (2002), el conflicto constituye una interferencia activa o pasiva, pero deliberada, para imponer un bloqueo sobre la tentativa de la otra parte por alcanzar sus objetivos. Menciona el autor que, para que haya conflicto, se requiere que haya diferencia de objetivos e intereses, e interferencia deliberada de una de las partes.

Los conflictos no deben ser vistos sólo como momentos amargos, luchas o contradicciones, sino también como oportunidades y mecanismos equilibrantes de la sociedad, como formas de reencuentro y de crecimiento personal e institucional.

Los conflictos son una oportunidad para la democratización, para la construcción gradual de la ciudadanía, para ejercitar cotidianamente el derecho a la opinión, a que nos escuchen y a aprender a vivir en diversidad.

⁴⁸ Ortiz, P. 1996. Guía metodológica de manejo de conflictos socioambientales. FPPP-FAO. Quito

En una sociedad como la nuestra, variopinta y estratificada, avanzar en la construcción de la ciudadanía significa acercarnos a un proyecto nacional que convoque y que movilice recursos y capacidades para el bienestar común. Este bienestar no puede estar desligado del ambiente y de la cultura.

Existen muchos manuales y guías para el manejo de los conflictos. Nosotros sólo queremos dar algunas pautas básicas, considerando que no hay dos conflictos iguales. Algunas sugerencias para administrar los conflictos son: reducir la diferenciación de grupos, interferir los recursos compartidos y reducir la interdependencia (Chiavenato, 2002).

Goleman (2000), afirma que las personas dotadas con la competencia de manejar conflictos:

- Manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto.
- Reconocen los posibles conflictos, sacan a la luz los desacuerdos y fomentan la desescalada de la tensión.
- Alientan el debate y la discusión abierta.
- Buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados.

Frente a un conflicto, es importante que el facilitador pueda generar las condiciones y oportunidades para que los implicados puedan decir lo que piensan y sienten. El solo hecho de generar oportunidades de expresión es muy importante porque la gente necesita que le escuchen. Segundo Isuiza, de la FADEMAD, decía que es importante que la gente «suelte el veneno», queriendo graficar el hecho de que la gente debe liberar sus tensiones y sus amarguras para poder pasar a una fase de diálogo menos emocional y más objetiva. Procediendo de esta manera se puede encontrar que no siempre los conflictos tienen la dimensión que aparentan y que muchos de los desencuentros se deben a problemas de comunicación, antes que a reales problemas de confrontación. En el manejo de conflictos resultan esenciales la empatía y el arte de escuchar (Goleman, 2000).



GUÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE CONFLICTOS

Para gestionar mejor un conflicto, es necesario conocerlo. Aquí presentamos una guía genérica para la caracterización de conflictos:

1. *Definir el conflicto*
2. *Contextualizar el conflicto*
 - a. *Ubicación geográfica e histórica*
 - b. *Contexto regional, nacional o internacional*
3. *Identificar los actores*
 - a. *Identificar actores primarios y secundarios*
 - b. *Definir sus posiciones, intereses y necesidades*
 - c. *Definir las posibles alianzas estratégicas*
4. *Caracterizar el conflicto*
 - a. *Definir cómo surge el conflicto*
 - b. *Definir cómo se ha desarrollado*
 - c. *Definir cómo se ve el conflicto desde dentro*
 - d. *Definir cómo se ve el conflicto desde afuera*
 - e. *Definir la naturaleza del conflicto (cultural, político, económico o ambiental)*
5. *Proponer estrategias*
 - a. *Explorar las vías formales*
 - b. *Estrategias alternativas de manejo de conflictos*
 - i. *Facilitación*
 - ii. *Conciliación*
 - iii. *Mediación*
 - iv. *Negociación*
6. *Hacer un balance de costo beneficio de las estrategias*
7. *Implementar la estrategia definida*
 - a. *Hacer visible el conflicto*
 - b. *Encuadrar el problema dentro de una preocupación nacional o internacional*
 - c. *Delegar la representación o asociarse con otros*
 - d. *Activismo*
8. *Realizar un monitoreo permanente del conflicto.*

Fuente: Ortiz, P. 1996



SABER NEGOCIAR

Como hemos visto, la negociación forma parte de las estrategias alternativas de manejo de conflictos. Sin embargo, debemos tener en cuenta que la negociación se da permanente y cotidianamente, consciente o inconscientemente, en todas nuestras relaciones sociales.



REGLA DE ORO DE LA NEGOCIACIÓN

«Las personas no negociarán, a menos que piensen que tú puedes ayudarlos o dañarlos».

Fuente: Volkema, R. 1999. The negotiation tool kit. American Management Association. USA

La negociación obedece a preguntas básicas tales como: ¿Quién negocia? ¿Qué se negocia? ¿Cómo se negocia? ¿Dónde se negocia?



LA NEGOCIACIÓN

La **negociación** se puede definir como la relación que establecen dos o más personas respecto a un **asunto determinado**, con vista a **acercar posiciones** y poder llegar a un **acuerdo** que sea beneficioso para todos ellos.

La negociación se inicia cuando hay **diferencias en las posiciones que mantienen las partes**. La negociación busca **eliminar esas diferencias**, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.

*Para iniciar una negociación tiene que haber, además, **interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo.** Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo, es el **respeto a la otra parte.***

*Hay que tener muy claro que **cuando se negocia, uno no se enfrenta con personas, sino que se enfrenta con problemas.** Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.*

Fuente: www.aulafacil.com

Existen muchas estrategias de negociación. A nosotros nos interesa la estrategia de «ganar-ganar», en el entendido que lo que estamos buscando es contribuir al desarrollo local en una perspectiva de fortalecimiento de capital social.



ESTRATEGIA DE «GANAR-GANAR»

Estrategia de «ganar-ganar», es la que busca que **ambas partes ganen**, compartiendo el beneficio. Se intenta llegar a un **acuerdo que sea mutuamente beneficioso.**

En este tipo de negociación **se defienden los intereses propios, pero también se tiene en cuenta los del oponente. No se percibe a la otra parte como un contrincante, sino como un colaborador** con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

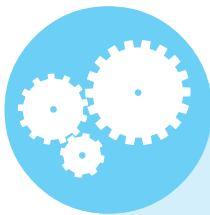
Este tipo de negociación genera un **clima de confianza**. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones. **Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo, pero sí un acuerdo suficientemente bueno.** Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido, lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación **se pueda ampliar el área de colaboración,**

con lo que al final la «torta» a repartir puede ser mayor que la inicial.

*Este tipo de negociación permite **estrechar relaciones personales**. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional, lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.*

Fuente: www.aulafacil.com



DINÁMICA: EL MERCADO DE VALORES. EVALUANDO QUIÉN ES EL MEJOR NEGOCIANTE DE TODOS Y TODAS⁴⁹

Previamente a la sesión, se pide a los organizadores conseguir el siguiente material:

- Papel moneda sin valor por un monto de 5 mil nuevos soles, por cada uno de los participantes. Tener cuidado de que hayan fracciones menores (de 1000, de 200, de 100, de 50, de 20 y de 10 nuevos soles).
- Al facilitador se le entrega un monto de 20 mil nuevos soles.
- 3 tarjetas pequeñas de color verde y 3 tarjetas pequeñas de color rosado.

Una vez en la sesión, se reparte estos materiales a cada uno de los participantes, con las siguientes instrucciones:

1. Asegurarse que todos y toda tengan los 5 000 nuevos soles.
2. Se les pide que sobre la tarjeta verde, con una sola palabra o máximo dos, escriban 3 aspectos de su personalidad que consideran que favorecen su desarrollo personal y que además contribuyen al desarrollo local. De manera similar, sobre las tarjetas rosadas deben escribir los 3 aspectos de su personalidad que consideran que no contribuyen al desarrollo personal ni al desarrollo local.
3. Se les solicita que escriban los contenidos de estas tarjetas en su cuaderno, para que no se olviden.

⁴⁹ Adaptación de una dinámica presentada por Carlos Brenes, Costa Rica

Después de unos 10 minutos, y asegurándose que todos y todas ya completaron de escribir sus tarjetas, se les pide que ingresen al mercado de valores. Se les dice que no hay reglas y que el propósito del ejercicio es saber quién es el mejor negociante del grupo. Se indica que el facilitador hace las veces de Banco de Crédito y que podrá hacer préstamos durante el tiempo de juego a aquellos que hagan muy buena sustentación de sus proyectos.

Se les puede dar entre 30 a 45 minutos, dependiendo de la dinámica del mercado de valores.

Mientras se produce el mercado de valores, en la pizarra y casi al final del tiempo asignado (para no sesgar la dinámica del mercado) se puede preparar la siguiente tabla:

Nombre del participante	Tarjetas compradas			Tarjetas vendidas			Tarjetas retenidas			Monto disponible	Saldo	Ranking

Se entiende que el número de tarjetas compradas, vendidas o retenidas es sólo referencial, pues pueden ser más de tres.

Una vez que el tiempo ha culminado, se pide a cada participante que explique cómo le fue en el negocio y que vaya llenando la matriz.

Habiendo concluido la presentación de todos los participantes, se abre una discusión para identificar a criterio de ellos y ellas, quién ha sido el mejor negociante y que sustenten su posición. Luego se estructura el ranking del primero hasta el último, a criterio de los participantes.

Culminada esta parte, el facilitador o la facilitadora promueve la siguiente reflexión:

¿Es posible negociar valores?

Asumiendo que fuera posible negociar los valores, ¿por qué consideramos que la persona X ha sido el ganador o la ganadora?

¿Qué papel cumplió el banco en todo el proceso?

¿Qué factores favorecieron (u obstaculizaron) nuestras negociaciones con el banco?

¿Qué rasgos de nuestra personalidad se han puesto en evidencia?

¿De qué manera estos rasgos afectan a los procesos de desarrollo local que acompañamos?

¿Qué lecciones hemos ganado como facilitadores?

¿Qué lecciones hemos ganado para nuestra vida?



CONSTRUIR CONSENSOS

Hábito 5: «*Primero comprender y luego ser comprendido*»

Covey, S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

He aquí uno de los grandes retos del facilitador: Ayudar a construir consensos. Esto no es muy fácil y no existen recetas, como nada en las ciencias sociales y políticas. Lo que existen son pautas orientadoras, factores a tomar en cuenta que eventualmente podrían ayudar, como los siguientes:

- Aceptar y respetar la diversidad. Estar dispuesto a entablar un proceso de diálogo intercultural en el que se cruzarán diversas cosmovisiones, culturas, conocimientos, saberes, conciencias, conceptos y categorías.
- Es importante reconocer que todas las personas tienen posiciones, intereses y necesidades.
- Se trata de gestionar los intereses para hacer que la suma de los intereses vaya en sentido positivo en la construcción de una sociedad sustentable.
- Significa buscar los puntos de encuentro, antes que los puntos de desencuentro. Es más fácil tratar acerca de lo que nos une, que lo que nos separa.
- En un proceso de construcción de consensos tenemos que establecer y concordar reglas de juego desde un principio.
- Tenemos que predisponer a los actores hacia una actitud más convergente que divergente. Significa animar para que el grupo se predisponga a aceptar un proceso en el que todos ganamos, y no un proceso en el que uno aplasta al otro. Implica también, aceptar que existen intereses que pueden ser absolutamente excluyentes uno del otro y que, por lo tanto, surge la necesidad de aceptar que en algunas ocasiones tenemos que ceder para ganar.
- Reconocer que no siempre el punto de consenso es una media aritmética. Debemos buscar que prime el sentido común, la lógica, el bienestar de la sociedad, el respeto al ambiente y la cultura. El marco de los derechos humanos es un buen referente.



CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS

- *La seguridad de que todos los intereses estén representados adecuadamente y sean respetados.*
- *Que los participantes traten directamente unos con otros.*
- *Que cada participante tenga voz efectiva.*
- *Que el diseño del proceso se haga con los propios participantes, para garantizar que corresponda a lo que esperan.*
- *Que se disponga de un espacio para promover nuevas alianzas y resolución cooperativa de problemas, con miras a alcanzar soluciones innovadoras que maximicen los intereses de todos.*

Fuente: Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable, (<http://cecaedesu.semarnat.gob.mx>)

ELEMENTOS QUE SE DEBEN TENER PRESENTE PARA QUE EL PROCESO DE CONSENSO FUNCIONE

Voluntad para compartir el poder: *Dejar privilegios de lado, evitar el síndrome del fundador (típico en todas las personas que han iniciado algo y que, muchas veces sin saberlo, reclaman un trato especial por ello), no dejarse apabullar por los expertos, buscar la participación de todos (sobre todo de las personas normalmente excluidas).*

Compromiso consciente e informado con el proceso de consenso: *Explicar el proceso a todos los miembros del grupo y a los que se están incorporando, evaluar periódicamente el proceso.*

Tener un objetivo común: *Si el grupo no cuenta con una visión común, el consenso puede verse frustrado por luchas de poder que responden a intereses particulares.*

Contar con agendas sólidas (visibles y abiertas): *La agenda (u orden del día) debe ser conocida por todos, debe estar bien hecha, debe poder revisarse en cualquier momento.*

Disponer de un facilitador.

Fuente: Kinsley, Michael. www.solidaragon.org



MARCO TEÓRICO DE LOS CONFLICTOS SOCIALES. ALGUNOS ELEMENTOS INTRODUCTORIOS,

Pablo Ortiz (2004)

Raíces de los conflictos

- *El conflicto es connatural con la vida misma.*
- *Vivir, nacer, crecer y morir implica tensión y crisis.*
- *El problema no es la existencia de conflictos, sino la forma cómo participamos en ellos.*
- *Más allá de nuestra voluntad, requerimos relacionarnos con los demás. La sociedad nos aporta ventajas que solos o en pequeños grupos no podríamos ni imaginar. Acceder a bienes, servicios y satisfacciones de todo tipo.*
- *Pero también las relaciones sociales nos expone a choques, disputas, de distinto grado y signo. Desde el conflicto más pequeño y cotidiano hasta las guerras.*
- *La POLÍTICA representa el sistema y las instituciones concebidas con el objetivo de coordinar los intereses diversos que existen en toda sociedad, a fin de evitar el uso de la fuerza y la violencia para entenderse.*
- *Cuando fracasan los sistemas políticos (Estados fallidos), la violencia es la única manera de dirimir las diferencias.*
- *Se imponen a la FUERZA, una manera de conseguir ciertos propósitos y fines.*
- *La democracia puede servir para conocer las necesidades y los intereses de los otros, para tratar de coordinar y conciliar intereses y proyectos diversos, llegar a acuerdos favorables a cada cual y al BIEN COMÚN.*
- *En Estados fallidos y quebrados como los nuestros, la democracia no persigue el Bien Común. Se han transformado en regímenes civiles de corte electoral altamente excluyentes, donde prolifera la corrupción y la falta de garantías para que el pueblo pueda ejercer sus derechos, en equidad y justicia.*
- *Cuando **la violencia estructural** se instala, la posibilidad de que se desaten otras violencias es muy alta.*
- *Desde el nivel más micro (familia, lugar de trabajo, escuela, barrio...) la realidad de los conflictos no difiere mucho de lo que sucede en otros niveles macro.*

- *¿Por qué vivimos acosados de tantos conflictos? Lo que percibimos está más en función de nuestra experiencia que del objeto observado, de lo que vemos. Interpretamos más lo que sentimos, que lo que llegamos a ver o razonamos.*

¿Cómo entender los conflictos?

- *En Occidente –del cual somos una periferia- desde la antigüedad los conflictos fueron interpretados como catástrofes sociales y criminalizados en términos morales.*
- *Las protestas sociales fueron consideradas delitos penales durante más de 9 siglos.*
- *El cristianismo mantuvo una actitud hostil frente a cualquier forma de rebeldía. «Todos han de estar sometidos a la voluntad de las autoridades superiores, pues no hay autoridad sino bajo Dios...» (Sn.Pablo, Carta a los Romanos, 13)*
- *La comprensión de los conflictos depende de las concepciones generales del orden social de cada época. En la Edad Media, estaba asociado a la interpretación de la realidad como inmutable, sujeta a un ciclo. Ejemplo de la «Rueda de la Fortuna».*
- *Sólo se sancionaban positivamente las luchas en el seno de la aristocracia feudal y las guerras entre reyes.*
- *Los teóricos del Renacimiento y el Absolutismo comienzan a comprender los conflictos, pero no las revueltas populares, que siguen criminalizadas.*
- *Los tratados de política se ocupan del tema de las rebeliones, pero desde la perspectiva del poder (cómo adoptar mecanismos que impidan las revueltas).*
- *La Ilustración y la idea de Progreso innova la lectura de los conflictos y lo asocia a las nuevas concepciones sobre la HISTORIA, entendida como una sucesión de estadios en continuo cambio, de culturas en contacto y conflicto y de naciones y pueblos en lucha. Es la interpretación decimonónica (marxista-liberal) que mantiene su influencia hasta el siglo XX.*

Visión Decimonónica dominante - Siglo XX

- *Valoración de determinadas formas de conflicto y de rebeldía como factores de progreso social.*
- *Concepción elitista del conflicto: solo son significativas las revueltas con objetivos políticos y protagonizadas por grupos con ideologías formalizadas. El resto son descalificadas.*
- *Se presta atención al papel de los conflictos populares (visión desde el marxismo). Lucha de clases.*

Visión Contemporánea

- *No sólo son conflictos sociales los movimientos de masas, sino cualquier forma de oposición o de enfrentamiento, incluidas las individuales. Ejemplo: suicidio, anomia, etc.*

- *No sólo implica a los que tienen objetivos económicos, sociales, político o ideológicos, sino la esfera de lo «privado». Ejemplo: contraculturales, generacionales, bandas urbanas, etc.*
- *El conflicto no sólo propicia el cambio, sino también sirve como regulador y fortalecedor de órdenes establecidos. Depende del sentido y significado dados (las funciones del conflicto).*
- *No sólo debe tenerse en cuenta sus factores económicos-sociales, políticos e ideológicos, sino también culturales y psicológicos.*
- *Los conflictos no sólo tienen importancia en relación a estructuras y grandes cambios sociales, sino que poseen importancia en escenarios micro y locales, como cualquier otro fenómeno que manifiesta y revela órdenes, normas, conductas, relaciones.*
- *No sólo implica movilizaciones de masas y violentas, sino cualquier forma de resistencia, oposición.*

Concepciones Actuales

- **Teorías Consensualistas.** *La organización de cualquier sistema social tiende a la autocompensación entre los actores y las fuerzas que articulan su estructura y funcionamiento. El cambio como adaptación estructural. Los conflictos como situaciones anómalas.*
- **Teorías Conflictivistas.** *La sociedad encierra dentro de sí una serie de contradicciones y objetivos colectivos contrapuestos que provocan confrontación de intereses. Por esto el conflicto es inherente a cualquier dinámica social, es un imperativo estructural y un motor creativo –fundamental- del cambio social.*



GESTIÓN DE LA CONCERTACIÓN

La Concertación

Hábito 6: «Crear sinergia»

Covey, S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Concertar alude a dialogar o lograr arreglos sociales favorables al colectivo. De ahí que se haya valorado tanto los espacios y los procedimientos de concertación. Es más, se habla de avanzar hacia una cultura de la concertación, en el entendido que no existe un gen de la participación aunque sí existe una predisposición de la especie humana de juntar esfuerzos para enfrentar de mejor manera los problemas que ocurren en la cotidianidad.

En este proceso de construcción de una cultura de concertación, requerimos entender el hecho cultural en sus múltiples perspectivas. Uno de los campos que merece nuestra atención tiene que ver con la Psicología, para tratar de encontrar cuáles son las motivaciones profundas que explican la poca o nula participación en los espacios de concertación. La tarea está vigente, no obstante queremos en esta ocasión explorar algunas pistas que nos ayuden a abordar el tema en mejores condiciones.

Para el efecto estamos tomando en cuenta nuestra propia experiencia en espacios de concertación, pero también damos rienda suelta a la imaginación creadora. Empecemos hablando de las competencias de los participantes (hombres o mujeres) en procesos de concertación, y podríamos encontrar los siguientes casos:

- Personas que saben hablar y escribir muy bien.
- Personas que mejor hablan que escriben.
- Personas que mejor escriben que hablan.
- También se podrían dar algunos casos de personas que no saben hablar ni escriben muy bien (no es pecado, es el sistema).

Estos elementos básicos deben ser considerados porque marcan las pautas de la calidad de la participación. A ello debe sumarse otra tipificación relativa a la coherencia entre pensamiento y palabra, al respecto podríamos reconocer los siguientes casos:

- Personas que piensan y luego hablan.
- Personas que hablan y luego piensan.
- También se podrían dar algunos casos de participantes que no piensan ni hablan (referido estrictamente al tema o temas en cuestión).

La importancia de discriminar lo que se dice y lo que se hace tiene que ver con las diferencias entre posiciones, intereses y necesidades. Así podemos encontrar los siguientes casos:

- La persona dice con honestidad lo que siente y piensa.
- No siempre existe correlato entre lo que se dice y lo que se piensa.
- No siempre existe correlato entre lo que se dice y lo que se hace.

Entonces, mucho cuidado: No es sólo lo que se dice, sino también lo que se hace. Esto significa apelar a la coherencia, a la honestidad. No podemos desconocer que la mentira existe y que las opiniones interesadas, fragmentadas o encubiertas también existen. Llamada de atención para no caer en la concertación ingenua. No olvidemos el tema de las posiciones, intereses y necesidades.

Resulta importante también hacer una discriminación sobre «tipos de pensamiento», que podríamos graficar ilustrativamente como:

- Pensamiento racional (con la mente).
- Pensamiento emocional (con el corazón).
- Pensamiento hepático (con el hígado, con rabia, furia y descontrol).

Todos estos aspectos son importantes a considerar para valorar la calidad de la participación en los procesos de concertación. No vaya a ser que nos esté ganando la sobrevaloración del número de participantes o el número de los / las que hablan, antes que la calidad de los procesos.

Hablando de participación, aspecto consustancial a la concertación, tenemos que entenderla como gestión de poder. Consecuentemente, debemos referirnos al poder en la concertación. Resulta entonces, que no sólo tenemos dos tipos básicos de participantes: los que participan con poder de decisión y los que participan sin poder de decisión, sino que además hay otros elementos a considerar tanto en el plano individual como en el plano colectivo.

En el plano individual cada uno tiene una cuota de poder, sea por aspectos intelectuales, económicos, administrativos, políticos o rasgos de personalidad. En el plano colectivo, hay poderes delegados y poderes contruidos por las mismas motivaciones que en el plano individual. Esto nos lleva a ensayar las siguientes situaciones de poder en el grupo de concertación:

- Todos los participantes tienen cuotas similares de poder.
- Hay mayor o menor asimetría de poder entre los participantes.

La primera situación es, más bien, rara. Lo más frecuente es que haya relaciones asimétricas de poder al inicio del proceso. Ello nos lleva a reconocer que una primera condición –ideal- para que funcione la concertación es que exista una democratización del poder. Mas esta condición no se presenta usualmente porque lo que prima, en primera instancia, es la actitud de ganar antes de que todos salgamos ganando, esencia misma de la concertación. Por ello hablamos de la necesidad de desarrollar una estrategia «ganar-ganar».

Relacionado al poder, también está el tema de la naturaleza de los acuerdos. Estos pueden ser con poder vinculante o sin poder vinculante. Ello se debe a diversas situaciones: a) Participan todos los que deberían estar y b) No participan todos los que deberían estar. Es decir, participan los obligados a resolver los casos o no lo hacen. Un caso concreto lo encontramos cuando el Estado no participa o envía a un funcionario sin poder de decisión, o a un representante cuyo poco honroso rol es «mover la mecedora».

Ello nos permite reconocer diferentes tipos de concertación, tales como: Funcional u ocasional, Decorativa (de organigramas y de cócteles), Propositiva y Resolutiva. Aunque no se descarta combinaciones de estos tipos pues, como todo proceso social, es muy dinámico, con sus ciclos, sus altas y sus bajas.

Antes de seguir, conviene detenernos un poco para tratar de entender las formas como se concibe la concertación desde los distintos actores: Como un espacio de discusión, de propuestas y de arreglos sociales; como un espacio para hacer llegar las quejas, o como un espacio para dar justificaciones.

Asimismo, existen diferentes motivaciones para participar en procesos de concertación: para encontrar respuestas conjuntas a problemas conjuntos, para aprender, para estar al día en la información actualizada, para encontrarse con conocidos y conocidas, o para extraer información. Pero también podrían ser usados como plataformas para intereses políticos, académicos o económicos. Todo eso hay. La concertación no es aséptica. La concertación es una vitrina donde se ponen en juego todo tipo de interacciones sociales.

Frecuentemente asumimos la premisa básica de que todos los actores están dispuestos a concertar, pero la verdad es que hay matices y podemos encontrar casos en los que sólo algunos actores están dispuestos a concertar -y por ahí casos extremos donde nadie está dispuesto a concertar: no nos tendríamos por qué extrañar, recordemos que la concertación es una construcción cultural.

Apuntando siempre a mejorar la calidad de la concertación, resulta importante comprender que las personas pueden entrar a la concertación en condiciones diferentes; es decir, con o sin un proceso de preparación y reflexión interna previa. Obviamente, la calidad de la participación, y por tanto de la concertación, será mejor cuando los grupos en juego se reúnen previamente para reflexionar previamente y llegan a los procesos de concertación con propuestas más elaboradas. De esta manera, su capacidad de negociación se magnifica.

Pero también es importante analizar las actitudes de las personas que integran los espacios de concertación, pudiendo ser: Con actitud pasiva, que se acomodarán a los resultados que planteen otros; dispuestos a imponer su punto de vista, o dispuestos a escuchar los diferentes puntos de vista y sacar una conclusión válida para todos

Resulta, pues, que si queremos mejorar la calidad de la participación en procesos de concertación, hay que entender de mejor manera la psicología de las personas y la psicología social. La concertación no es un fenómeno aislado, sino un proceso muy sensible a los factores estructurales, por lo que debemos trabajar mejor en los procesos previos, durante y después de los espacios de concertación. Además, debemos afinar más el enfoque y la praxis de las capacidades locales y trabajar con un enfoque más político para lograr democratizar el poder.



PRINCIPIOS RECTORES DE LA CONCERTACIÓN LOCAL

- *Voluntad política y social*
- *Pluralidad*
- *Autonomía*
- *Transparencia*
- *Eficiencia y eficacia*
- *Co-responsabilidad*
- *Garantías públicas.*

Fuente: Díaz Palacios, J. y J. Tumi. 2003. VI Encuentro de Concertación para el Desarrollo Local. Lima.

EL BALANCE DE LA CONCERTACIÓN

Ya nos queda claro que la concertación es un hecho social y una construcción cultural que no se logra de la noche a la mañana. Es un proceso consciente, buscado, deseado a partir del convencimiento del valor sinérgico de la asociatividad. La concertación impuesta o decretada tiene más probabilidades de fracaso que de éxito.

Es importante que el grupo tenga visiones compartidas. Esto es muy fácil de decir, pero no de hacer. Aceptemos que no siempre podemos estar de acuerdo en absolutamente todo, pero tratemos de ver lo que nos une, antes que lo que nos separa. Si en un caso extremo hay un solo punto en el que estamos de acuerdo, empecemos por ese punto. Cuando los integrantes vean que trabajar alrededor de intereses comunes trae sustanciales beneficios para todos, se podrá abordar más y más tópicos.

También es importante que los temas a concertar tengan un abordaje adecuado. Es necesario definir conjuntamente la naturaleza de un problema, porque ello va a convocar aspiraciones conjuntas para resolverlo. Esto obedece al principio: «Me involucro en lo que me interesa». Si hacemos que todos se interesen, participando activamente en la definición del problema, entonces logramos el concurso de todos.

Un proceso explícito de toma de decisiones, reglas claras de participación, compromiso y equidad en los términos de participación, son algunos de los elementos que debemos tener en cuenta para un proceso exitoso de concertación.

Un medio importante -no el único- en los espacios de concertación, son las reuniones. Aquí hay que prestar especial atención a la forma como se desarrollan las reuniones. Encuentros largos, tediosos, improductivos e ineficaces acaban por desanimar a los participantes, porque empiezan a sentir que pierden el tiempo y no se ven

logros concretos. Recuerde que es muy motivador tener éxitos desde temprano, pues generan la predisposición a abordar retos cada vez mayores.

Por ello, nunca debemos desestimar la organización de las reuniones: Agenda clara, objetivos claros, metodología clara de informes y de toma de decisiones. Tenemos que ser cada vez más eficientes en el uso del tiempo, sin sacrificar la calidad de los acuerdos. Con toda razón, aquí debemos señalar que existe una «tecnología» para hacer las reuniones más eficientes, sin que ello signifique caer en el instrumentalismo.



PROBLEMÁTICA DE LA CONCERTACIÓN

Una cosa es querer concertar y otra cosa es tener que concertar. Querer concertar significa una aspiración, un deseo, una voluntad deliberada de entrar a la interacción social con la predisposición de alcanzar acuerdos. Por el contrario, tener que concertar implica deber, obligación, mandato, necesidad de sentarse en la mesa de diálogo. La exigencia de concertación puede estar dada por presión social o por mandato legal.

Entre estas dos situaciones, podemos encontrar los siguientes casos:

- *El querer concertar y tener que concertar se traslapan.*
- *El querer concertar no tiene instrumentos legales que permitan su concreción.*
- *El tener que concertar, por exigencia legal, no implica necesariamente que exista un querer concertar.*

Pero además de la actitud, hay que revisar los actores de la concertación. Sólo para simplificar nuestro análisis, vamos a reconocer dos actores centrales: las autoridades y la sociedad civil, esta último, como sabemos, con diferentes expresiones. Si cruzamos actores y actitudes para la concertación, entonces podemos reconocer los siguientes casos:

- *Tanto autoridades como miembros de la sociedad civil quieren concertar así, no exista un imperativo legal de por medio.*
- *Tanto autoridades como miembros de la sociedad civil tienen que concertar por exigencias de la Ley.*
- *Tanto autoridades como miembros de la sociedad civil quieren y tienen que concertar.*

- *Los miembros de la sociedad civil quieren concertar, pero las autoridades no quieren.*
- *Las autoridades quieren concertar, pero los miembros de la sociedad civil no (o muy débilmente).*

Esta forma de analizar la concertación nos ofrece una primera constatación: Para que la concertación funcione se requiere un proceso intencionado de los actores que favorezca un diálogo que les permita llegar a consensos. La palabra clave aquí es «intencionado», es decir deliberado, un acto volitivo que supera lo que pueda decir o no la Ley. La segunda constatación es que la concertación, como la democracia o la participación, no necesariamente se produce «por decreto», aun sea lo mejor intencionada la norma en cuestión.

Pero la cosa se complica más porque la sociedad civil aludida no es una entidad homogénea; por el contrario, está conformada por diversos agentes participantes que tienen:

- *Diferentes objetivos y aspiraciones*
- *Diferentes posiciones, intereses y necesidades*
- *Diferentes culturas, sentidos, significados, y*
- *Diferentes creencias, paradigmas y valores.*

Reconocer esta diversidad de elementos que están en juego constituye, precisamente, la técnica y el arte de gestionar la concertación para lograr que los múltiples factores que están presentes en el proceso de diálogo finalmente apunten en una sola dirección y satisfagan a todos los actores participantes. ¿En qué medida estamos considerando estos diferentes factores en los procesos de concertación que acompañamos? Dicho de otro modo, ¿nos estamos preguntando cuál es la calidad de los procesos de concertación que estamos acompañando?

Ahora bien, esta diversidad de actores y sus peculiares características también se expresan en cada una de las personas participantes, donde, además de los factores arriba mencionados, se suman otras características:

- *Diferentes actitudes, sentimientos y pensamientos*
- *Diferentes historias personales*
- *Diferentes motivaciones y*
- *Diferentes rasgos psicológicos.*

Otra vez nos preguntamos si es que en la gestión de la concertación que realizamos estamos trabajando a este nivel.

Mas la cosa no queda ahí: Cada persona tiene una forma particular de procesar sensorialmente el mundo e interactuar con él. Este es el complejo mundo de las percepciones, donde podemos reconocer que no

todos estamos haciendo alusión a un mismo significado con relación a un concepto o palabra. Nos preguntamos, entonces, si somos conscientes que en los procesos de concertación que acompañamos estamos gestionando diferentes categorías. O, en todo caso, ¿qué estamos haciendo para construir significados comunes?

Como cada persona tiene un forma de percibir el mundo, también cada persona tiene una forma de entrar a la interacción social mediante el diálogo. Diferentes formas y actitudes se manifiestan en los procesos comunicacionales. Así, no todos dicen lo que sienten y piensan, unos son más asertivos que otros, unos son más reactivos, otros son más proactivos, unos son más optimistas, otros son más pesimistas. ¿Nuestra facilitación toma en cuenta todas estas dimensiones? ¿Somos conscientes que hay que batallar contra una serie de trampas a la comunicación que no favorecen un diálogo más generativo y movilizador?

Finalmente, es necesario también dar una mirada más allá del grupo. Nos referimos a las condiciones del entorno, entre las que podemos reconocer:

- *El marco legal existente para la concertación*
- *El grado de conocimiento sobre los procedimientos legales exigidos por la concertación*
- *El grado de representatividad de los agentes participantes*
- *El grado de legitimación social de los agentes participantes*
- *La estructura organizativa y de gestión en las entidades públicas participantes*
- *Los recursos disponibles para facilitar una concertación de calidad*
- *Los recursos que están en juego (montos destinados a los presupuestos participativos), y*
- *Los tiempos, ritmos y dinámicas locales con relación a los tiempos legales para la concertación, entre otros.*

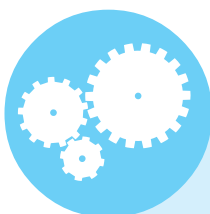
Todos estos elementos nos permiten visualizar una serie de tensiones entre: expectativas de la población y posibilidades reales de atenderlos, construcción de participación democrática y fiscalización por oposición política, derechos de los unos y distribución ponderada de los recursos, construcción de ciudadanía y apetencia por mantener y concentrar poder, liderazgo participativo y caudillismo autoritarista, obras físicas tangibles y obras estratégicas, entre otras.

De todo lo expresado nos queda claro que la concertación no se logra por exigencia formal o legal. Si bien es cierto que la ley nos da una direccionalidad y un sentido, no podemos asumir que hecha la ley,

hecha la concertación. Se requiere, a la par de la socialización apropiada, dosificada y pertinente de la Ley, de una propuesta que avance hacia la construcción de una cultura de la concertación, un esfuerzo deliberado para reconocer en la cotidianeidad un proceso formativo permanente del valor del diálogo y del acuerdo social.

Esto no es sólo educación y comunicación, aunque en gran medida descansen en ellas, sino la generación y fortalecimiento de una sociedad de aprendizaje. No se trata de convencer o de sensibilizar, sino encontrar sentidos y significados compartidos en un proceso de construcción colectiva interactiva. Significa que más allá de los contenidos, que son extremadamente importantes, lo que está en discusión es en qué medida compartimos el sentido profundo de la gestión integral del ser y su estrecha conexión con el desarrollo local. No es sólo cuestión de instrumentos o directivas, que, siendo necesarios, son accesorios frente a la necesidad de lograr una gestión transformacional.

En tal sentido, la calidad de la facilitación social es un elemento clave para lograr una gestión apropiada de la concertación. Esto es apenas una constatación y un reto que debemos asumir para fortalecer los procesos de concertación.



DINÁMICA: JUEGO DE ROLES PARA DISCUTIR SOBRE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS

Objetivo: Reflexionar sobre la distribución de los presupuestos participativos.

Procedimiento:

- Con los actores reales de los agentes participantes de los presupuestos participativos, se asigna los diversos roles con el cuidado de no asignar el mismo rol que desempeña el o la representante en la realidad. Por ejemplo: el Alcalde, el asesor técnico, el facilitador de la municipalidad, el representante de una organización de base de productores, el o la representante de una organización de base de jóvenes, la representante de una organización de

mujeres, y así hasta tener una buena representatividad de los roles presentes. Para efectos del ejercicio no es necesario agotar absolutamente todos los roles.

- El juego consiste en decirles que existen, por ejemplo, 30 mil nuevos soles por distribuir y se pide, en una primera etapa, que definan la forma cómo repartir el monto en cuestión. Es importante no dar mayores explicaciones que la indicada.
- Luego de una media hora de intercambio y discusión acerca de la forma como van a distribuir el presupuesto, en una segunda etapa se les pide que, con base en la experiencia que han tenido, definan colectivamente criterios para una mejor distribución del presupuesto.
- El grupo, una vez que ha logrado el consenso, presenta en plenario los resultados alcanzados. En una tercera etapa se reflexiona sobre la experiencia. Finalmente, el facilitador o facilitadora hace una síntesis de las lecciones aprendidas del ejercicio.

LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Cuando hablamos de rendición de cuentas no sólo estamos haciendo referencia a la información contable que debemos alcanzar sobre el manejo de dinero, sino a mucho más que eso: Mostrar transparencia de nuestra gestión a través de mecanismos de diversa índole, entre los que se encuentran los informes periódicos y el acceso libre a la información, pues la confianza es un elemento clave para la construcción de capital social.

Frente a la profunda pérdida de confianza, necesitamos desarrollar mecanismos que nos ayuden a reconstruir esa confianza. Bajo esta perspectiva, la rendición de cuentas se constituye en un importante mecanismo para fortalecer ciudadanía. Implica un esfuerzo para tender puentes entre gobernantes y sociedad civil para lograr que los recursos se empleen de la manera más eficaz y eficiente. Pero también, para respetar los pactos implícitos o explícitos que se establecen entre los candidatos y autoridades con la sociedad civil.

Igualmente, otro mecanismo vinculado a la rendición de cuentas es el de la vigilancia ciudadana.



LA VIGILANCIA CIUDADANA

La vigilancia ciudadana constituye un derecho ciudadano y un mecanismo de participación directa que la población organizada puede emprender para controlar la gestión pública y para concertar sus propuestas, con la finalidad de contribuir a la solución de los problemas que le afectan y lograr el desarrollo de todos.

Fuente: Espinar, A. 2003. Vigilando ejercemos nuestros derechos. Guía para planificar las acciones de vigilancia ciudadana. Forum Solidaridad Perú. Lima.

No es posible que alegremente los candidatos hagan promesas electorales sólo para ganar y luego olvidarse de ellas olímpicamente. Esto es una falta de respeto a la población, pues a todos luces constituye un engaño y las mentiras son social y moralmente censurables. Por lo tanto, para las autoridades la rendición de cuentas y la vigilancia social deben ser entendidas como mecanismos para ayudarles a hacer una gestión más transparente.

Sin embargo, reconocemos que hasta ahora la vigilancia social ha estado orientada casi completamente a medir el desempeño y evaluar la transparencia del Estado o de las empresas. Eso está bien, pero es sólo una parte de la ecuación. Si estamos hablando que Estado y sociedad civil vamos construyendo un modelo de gobernabilidad con funciones compartidas de la gestión del desarrollo, entonces el proceso de vigilancia es mutuo, es de doble sentido. Es decir, todos contribuimos con nuestros actos y nuestra transparencia para avanzar hacia la gobernabilidad. (Herz, C. com. pers.)

Según Espinar (2003), los pasos de la vigilancia ciudadana son:

1. Organizar el comité de vigilancia
2. Definir el objeto de la vigilancia
3. Planificar la acción de vigilancia
4. Recoger, analizar y difundir la información
5. Formular la propuesta
6. Incidir con la propuesta y
7. Evaluar la acción vigilante.

8

EL DESARROLLO CON ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS

La constatación de que una propuesta de desarrollo basado únicamente en necesidades no ha logrado revertir la pobreza y la inequidad en el planeta, ha llevado a que algunos espacios de la cooperación internacional planteen una propuesta alternativa que logre superar el asistencialismo y desate, más bien, las energías y capacidades de las personas para ser los artífices de su propio desarrollo (Beaumont, 2005).

En este contexto básico se inscribe la propuesta de desarrollo con enfoque de derechos humanos, que consiste en que la población logre identificar sus derechos y las barreras que impiden ejercerlo. El principio y objetivo básico del enfoque de derechos es lograr una sociedad inclusiva. El segundo principio alude a la obligación del Estado como garante de los derechos de los ciudadanos (Beaumont, 2005). Se busca, de esta manera, que la motivación sea de carácter energizante, movilizador y catalizador, antes que una actitud receptiva muy centrada al apoyo externo. Se busca, además, la estrecha relación entre el ejercicio de los derechos humanos, los procesos participativos y los procesos de aprendizaje.

La vinculación entre desarrollo, democracia y derechos humanos, en esta perspectiva, debe ser fluida. No se trata únicamente de asistir a pobladores en extrema pobreza, sino de contribuir al despliegue de las capacidades locales para ejercer sus derechos con sus consecuentes obligaciones. Esta iniciativa que en Perú viene siendo desarrollada por OXFAM y DFID, es una gran oportunidad para desarrollar marcos teóricos y conceptuales alternativos que ayuden para que las poblaciones pasen de objetos a sujetos de desarrollo.

Hábito 7: *Afilar la sierra (proceso de renovación que abarca los aspectos físicos, mentales, espirituales y sociales de una persona).*

Covey, S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

CAPÍTULO

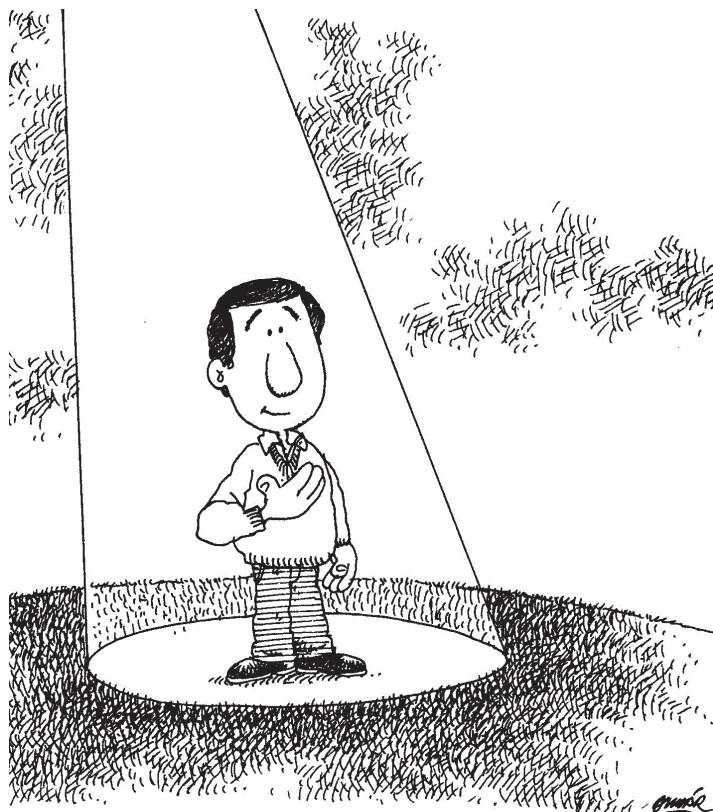
VI

Capítulo VI

**LA ÉTICA DEL
FACILITADOR**

«Nuestra responsabilidad moral no consiste en detener al futuro, sino moldearlo para cambiar nuestro destino en una dirección más humana».

Alvin Toffler



La ética, o la capacidad de discernir entre lo bueno y lo malo, es un tema fundamental para los facilitadores. No podemos promover procesos sociales equitativos si nuestra propia relación con la sociedad no está enmarcada por principios de equidad y de justicia.



Ética: Rama de la filosofía que estudia los fundamentos de lo que se considera bueno, debido o moralmente correcto. También puede definirse como el saber acerca de una adecuada gestión de la libertad. La ética se subdivide, a su vez, en diferentes ramas: Ante todo, cabe hacer una distinción entre los términos 'ética' y 'moral'. Aunque frecuentemente son tomados como sinónimos, se prefiere el empleo del vocablo 'moral' para designar el conjunto de valores, normas y costumbres de un individuo.

Fuente: www.wikipedia.org

Nosotros claramente tenemos una propuesta que se enmarca dentro de un proyecto de compromiso social, contra el pensamiento único, homogeneizante y reduccionista que pretende convertir al ciudadano en un simple consumidor o número estadístico. Por lo tanto, nuestra ética tiene que estar en correspondencia con este propósito superior.

Uno de los males del país y de muchos otros es el tema de la corrupción. Todos estamos en contra de esta lacra que se ha infiltrado en todos los sectores sociales y nuestra lucha debe ser sin tregua. No podemos justificar la corrupción de unos por lo existencia de corrupción en otros grupos. Además, la corrupción es un fenómeno de a dos. Si hay corruptos es porque hay corruptores. Así es que este es un tema de especial atención para los facilitadores preocupados en recuperar un clima de confianza y de respeto, que es absolutamente necesario para construir y fortalecer capital social en los procesos que acompañamos. El facilitador debe saber que hay una relación corruptor-corrupto.

Hemos señalado reiteradas veces que el facilitador no reemplaza al proceso social, sin que ello signifique que el facilitador no tenga sus enfoques, sus perspectivas, sus percepciones, sus ideas. Esto podría entrañar el peligro de que pueda introducir sus propios sesgos en el proceso de facilitación y terminar manipulando, o lo que se llama «facipular». Para manejar apropiadamente esta situación hay que mencionar que el facilitador no es una persona neutra, apolítica, insensible o inmune a lo que se está discutiendo. Obviamente, el facilitador también va configurando una posición con el calor de la discusión, los aportes y los choques de diferentes puntos de vista. Frente a esta situación tenemos dos alternativas:

- 1) Usar la base de su posición para hacer preguntas, repreguntas, cuestionamientos, advertencias e implicancias de tomar tal o cual decisión. Esto ayuda, además, a que no nos quedemos en las discusiones superficiales, hepáticas o dejar que primen las posiciones de los actores más asertivos o incluso agresivos. En este caso no se hace explícita la posición del facilitador, para evitar sesgos.
- 2) «Abandonar» momentánea y explícitamente el rol de facilitador, para tener la oportunidad de opinar como ciudadano o como miembro activo del proceso social del cual no puede abstraerse. Sin embargo, al hacer esto, se está sometiendo a las mismas reglas de juego que todos los participantes: Lo que dice el facilitador no es la verdad única y absoluta, es una perspectiva más a tomar en cuenta.

En ambos casos queda claro que la decisión final corresponde a los propios actores del proceso social, aun cuando el resultado final pueda ser opuesto a lo que esperaba el facilitador. Pero también deseamos abiertamente la idea que la facilitación es un proceso neutro: No podemos decir irresponsablemente «no tengo que ver nada con el acuerdo porque yo sólo facilité» y, como bien sabemos, bajo esa situación no se produjo una facilitación sino una moderación. La facilitación busca que los acuerdos sean de calidad; es decir que sean profundamente reflexionados y que todos y todas estén conscientes de las implicancias de los acuerdos.

Así el facilitador es un actor social más, cuyo peso ponderado es menor al que tienen los auténticos protagonistas del proceso social. Tendrá un rol explícito cuando deja momentáneamente su rol de facilitador y tendrá un rol implícito cuando contribuye a que el acuerdo social sea lo más sensato y sostenible posible. En los procesos sociales es difícil tener límites nítidos y lo más frecuente es encontrar roles intercambiables. El límite de estos cambios o de esta flexibilización está marcada por pautas éticas.

La Antropóloga Catty Samaniego, del Parlamento Juvenil de Huancayo, nos advierte que los facilitadores, muchas veces por el afán de ser eficaces y eficientes, terminamos por ser más funcionales a los objetivos institucionales antes que a los objetivos de las comunidades. Consciente o inconscientemente hacemos prevalecer los mandatos institucionales, aun a riesgo de interpretar los principios en una sola direccionalidad y de aplastar las diferencias culturales.

Para evitar estas distorsiones se hace necesario contar con un código de ética. Por ejemplo, la Asociación Internacional de Facilitadores tiene una Declaración de Valores y Código de Ética para Facilitadores, que constituye una guía de pensamiento y de acción.

Una actitud ética se condice con nuestra responsabilidad frente al grupo y la sociedad, pero además porque anidar inconsistencias entre el discurso y la práctica va minando lentamente nuestra autoestima personal y nuestra propia credibilidad. Es lo que comúnmente se conoce como nuestra «conciencia». Por todo ello, la ética es un imperativo de salud social y de salud personal. Una decisión no ética podría tener ventajas pragmáticas en el corto plazo, pero siempre a mediano o largo plazo termina siendo «un mal negocio».

Cuando existe una relajación del sentido ético se opta por construir argumentos justificatorios que sustenten el mal proceder. El hecho de que «todo el mundo lo hace» no es justificación. «No importa que robe, con tal que haga obras», es una manera de aceptar el chantaje del político y a la vez es un chantaje emocional: Cambio la ética por la obra.

Por todo ello el facilitador debe favorecer la revisión de los paradigmas que están detrás de cada actuación que atenta contra la ética. Para ello puede valerse de las preguntas y repreguntas, hacer juegos de roles, analizar las implicancias de tal o cual decisión, o ayudar al grupo a construir escenarios para poder visualizar los efectos o impactos de una decisión.

Reafirmamos una vez más que la facilitación neutral no es posible, lo que necesitamos es una facilitación ética. En nombre de la participación también se pueden tomar acuerdos poco o nada éticos o afectar al ambiente o a las personas.



DECLARACIÓN DE VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA PARA FACILITADORES

Preámbulo

Los facilitadores estamos llamados a desempeñar un rol imparcial al ayudar a los grupos a volverse más efectivos. Trabajamos como guías de un proceso para crear un balance entre la participación y los resultados.

Nosotros, los miembros de la Asociación Internacional de Facilitadores (IAF), creemos que nuestra profesión nos brinda una oportunidad invaluable de hacer una contribución positiva a los individuos, las organizaciones y la sociedad. Nuestra efectividad está cimentada en nuestra integridad personal y la confianza desarrollada entre nosotros y aquellos para quienes trabajamos. Por lo tanto, reconocemos la importancia de definir y dar a conocer los valores y principios éticos que guían nuestras acciones.

Esta Declaración de Valores y Código de Ética reconoce la complejidad de nuestros roles, incluyendo el amplio abanico de diferencias tanto personales y profesionales como culturales que coexiste entre los miembros de la IAF y en el campo de la facilitación. Los miembros de la Asociación Internacional de Facilitadores están comprometidos con la aplicación de estos valores y principios éticos como guía de su práctica profesional. Estos principios están definidos en amplias declaraciones que guían la práctica ética; ellos ofrecen todo un esquema de trabajo, sin pretender dictar reglas de conducta para situaciones

particulares. Las inquietudes o las recomendaciones sobre la aplicación de estos valores y principios éticos deben dirigirse a la Asociación Internacional de Facilitadores.

Declaración de Valores

Como facilitadores de grupos, creemos en el valor inherente del individuo y de la sabiduría colectiva del grupo. Nos esforzamos por ayudar a que los grupos hagan el mejor uso de la contribución de cada uno de sus integrantes. Ponemos de lado nuestras opiniones personales y apoyamos el derecho del grupo a tomar sus propias decisiones. Creemos que la interacción colaborativa y cooperativa construye consenso y produce resultados importantes. Valoramos la colaboración profesional para mejorar nuestra profesión.

Código de Ética

1. Servicio al cliente. Estamos al servicio de nuestros clientes, haciendo uso de nuestras competencias en la facilitación de grupos para agregar valor a su trabajo.

Nuestros clientes incluyen los grupos que facilitamos y aquellos que nos contratan para su beneficio. Trabajamos muy de cerca con nuestros clientes para entender sus expectativas, de manera que podamos proporcionar un servicio apropiado y que los grupos produzcan los resultados deseados. Es nuestra responsabilidad garantizar nuestra competencia en el manejo de la intervención.

Si el grupo decide que necesita ir en una dirección contraria a la que originalmente este mismo o sus representantes habían trazado, nuestro rol es ayudar al grupo a seguir adelante, reconciliando el propósito inicial con la dirección emergente.

2. Conflicto de intereses. Reconocemos abiertamente cualquier conflicto potencial de intereses.

Antes de acordar el trabajo con nuestros clientes, discutimos abierta y honestamente cualquier conflicto posible de intereses, parcialidad individual, conocimiento previo de la organización o cualquier otro aspecto que pudiera percibirse como un obstáculo al trabajo efectivo con los intereses de todos los integrantes del grupo. Hacemos esto de manera que juntos podamos tomar una decisión con fundamento sobre cómo proceder y prevenir malos entendidos que puedan afectar el éxito o la credibilidad de los clientes o de nosotros mismos. Nos abstenemos de utilizar nuestra posición para lograr privilegios, ganancias o beneficios injustos o inapropiados.

3. Autonomía del grupo. Respetamos la cultura, derechos y autonomía del grupo.

Buscamos el acuerdo consciente del grupo con respecto al proceso y su compromiso a participar. No imponemos nada que ponga en riesgo el

bienestar y la dignidad de los participantes, la libertad de elección del grupo o la credibilidad de su trabajo.

4. Procesos, métodos y herramientas. Utilizamos procesos, métodos y herramientas de manera responsable.

En diálogo con el grupo o con sus representantes, diseñamos procesos que favorezcan el logro de las metas del grupo y, por otra parte seleccionamos y adaptamos los métodos y las herramientas más apropiados. Evitamos el uso de procesos, métodos y herramientas para los que no tenemos suficiente habilidad o los cuales no estén acordes con las necesidades del grupo.

5. Respeto, seguridad, equidad y confianza. Nos esforzamos por propiciar un clima de respeto y seguridad donde todos los participantes sientan la confianza de hablar libremente y donde los límites individuales sean respetados. Utilizamos nuestras habilidades, conocimiento, herramientas y sabiduría para hacer aflorar y respetar las perspectivas de todos.

Buscamos que todos los actores importantes estén representados e involucrados. Promovemos relaciones equitativas y equilibradas entre los participantes y el facilitador y, nos aseguramos que todos los participantes tengan una oportunidad para revisar y compartir sus pensamientos y sentimientos. Utilizamos una variedad de métodos para hacer posible que el grupo tenga acceso a los dones naturales, talentos y experiencias vivenciales de cada integrante. Trabajamos de manera que respetamos el todo y la auto-expresión de otros, diseñando sesiones que respetan los diferentes estilos de interacción. Entendemos que cualquier acción que realicemos es una intervención que podría afectar el proceso.

6. Manejo del proceso. Practicamos el manejo del proceso y la imparcialidad de los contenidos.

Mientras los participantes traen conocimientos y experiencias vinculados al objeto de su situación, nosotros traemos conocimientos y experiencia acerca de los procesos de interacción grupal. Estamos atentos para disminuir al máximo nuestra influencia en los resultados del grupo. Cuando tenemos conocimientos conceptuales y sólo están disponibles para el grupo de esta manera y ese grupo debe ser efectivo, ofrecemos estos conceptos después de explicar nuestro cambio de rol.

7. Confidencialidad. Mantenemos la confidencialidad de la información.

Respetamos la confidencialidad de la información de los clientes. Por consiguiente, no compartimos información sobre un cliente fuera del ámbito de su organización, ni informamos sobre los contenidos de los grupos, las opiniones individuales o la conducta de los integrantes del grupo, sin su consentimiento.

8. Desarrollo profesional. Somos responsables del mejoramiento continuo de nuestras habilidades y conocimientos sobre facilitación.

Estamos en continuo crecimiento y aprendizaje. Buscamos oportunidades para mejorar nuestros conocimientos y habilidades de facilitación con el fin de ofrecer un mejor apoyo a los grupos en su trabajo. Nos mantenemos actualizados en el campo de la facilitación mediante nuestras experiencias prácticas con los grupos y continuando con nuestro desarrollo personal. Ofrecemos nuestras habilidades dentro de un espíritu de colaboración para desarrollar nuestras prácticas profesionales de trabajo.

Fuente: Asociación Internacional de Facilitadores (2004).



**CREDO DEL FACILITADOR DE LA
FUNDACIÓN NEO HUMANISTA**

Mi misión como profesional de la facilitación es la de contribuir, con mis conocimientos, destrezas y energía, a que los seres humanos y los sistemas sociales puedan convivir en paz y trabajar juntos para su mutuo beneficio, bienestar y desarrollo. Cumpliré esta misión mediante la facilitación de procesos de Auto-Desarrollo Psicosocial Integral, con metodologías contextualizadas basadas en una visión del ser humano realizado, productivo y feliz que aporta sus talentos a su propio crecimiento y al de su familia, su trabajo, su comunidad, la sociedad y el mundo.

Creo en la total interdependencia de los seres humanos entre sí y con sus sistemas sociales, y que su co-evolución requiere de un compromiso de cada persona con unos valores primarios, los cuales también son los que guían mis actividades profesionales como facilitador. Estos valores son:

- *respeto: aceptar el derecho de auto-determinación de cada ser humano y sistema social;*
- *autonomía: concientizarse de todas las opciones reales y escoger libremente entre ellas;*
- *justicia: aplicar con equidad todos los derechos humanos fundamentales;*

- *honestidad: relacionarse con autenticidad, asertividad, transparencia y congruencia;*
- *empoderamiento: desarrollar el poder y las capacidades propios y facilitar que los demás lo hagan;*
- *flexibilidad: valorar la espontaneidad, la creatividad y la diversidad perceptual y conductual;*
- *calidad: buscar la excelencia personal, interpersonal y grupal mediante la eficiencia y la eficacia;*
- *participación: aportar, según la capacidad de cada persona, a la sinergia interpersonal y grupal;*
- *solidaridad: comprender, cooperar y co-evolucionar en comunidad con amor, paz y alegría;*
- *armonía: consigo mismo, con el prójimo, con la naturaleza y con Dios.*

Adicionalmente, creo que mi efectividad como profesional requiere cinco niveles de responsabilidad personal, a los cuales me comprometo:

- *Responsabilidad Conmigo Mismo: vivir con integridad, buscando continuamente mi propio empoderamiento, la proactividad de mis acciones y mi crecimiento personal integral;*
- *Responsabilidad como Profesional: desarrollar y mantener un alto grado de idoneidad y de actualización, realizando actividades profesionales dentro de los límites éticos del contexto, de lo concertado, de lo co-evolutivo y del compromiso personal;*
- *Responsabilidad con los Clientes: mantener como prioridad el bienestar integral y la evolución del sistema cliente y de todos sus elementos, realizando todas mis actividades profesionales con ética profesional, claridad, honestidad y sin conflictos de intereses;*
- *Responsabilidad con los Colegas: contribuir al desarrollo profesional de los estudiantes y los compañeros de tarea, compartiendo mis experiencias, conocimientos y destrezas profesionales;*
- *Responsabilidad Social: sopesar el impacto de mis acciones, sea por comisión o por omisión, sobre la vida y el bienestar no solamente del sistema cliente, sino también sobre los macrosistemas sociopolíticos, culturales y ecológicos.*

(Adaptación realizada por veinte profesionales de la Fundación Neo-Humanista, con base en el Credo Internacional del Desarrollo de Sistemas Humanos y Organizacionales de la ODN - Agosto de 1996)



CÓDIGO DEL FACILITADOR DEL PROYECTO IN SITU

En el caso peruano, hemos participado en la formulación participativa del Código del Facilitador del Proyecto In Situ:

- 1. El facilitador del Proyecto In Situ es respetuoso de los conocimientos locales.*
- 2. El facilitador del Proyecto In Situ es respetuoso de los derechos de propiedad intelectual de los agricultores conservacionistas y de las instituciones socias y sus miembros.*
- 3. El facilitador del Proyecto In Situ es respetuoso de la cultura, los idiomas y los valores locales y trata siempre de mirar la realidad con un enfoque intercultural.*
- 4. El facilitador del Proyecto In Situ no hace uso indebido de la información obtenida en el ejercicio de sus funciones.*
- 5. El facilitador del Proyecto In Situ guarda un comportamiento alturado en su vida pública y privada, en tanto representa en las Regiones la Imagen de la Unidad Ejecutora del Proyecto.*
- 6. El facilitador del Proyecto In Situ ofrece siempre sus servicios profesionales con calidad, responsabilidad, desprendimiento y compromiso social.*
- 7. El facilitador del Proyecto In Situ tiene un trato equitativo, amable y respetuoso con todos y todas las personas con quienes interactúa.*
- 8. El facilitador del Proyecto In Situ no toma decisiones por la gente, ni las reemplaza ni crea nuevas dependencias.*
- 9. El facilitador del Proyecto In Situ busca siempre, ante situaciones conflictivas, tender puentes que permitan el arreglo pacífico y ponderado entre las partes.*
- 10. El facilitador del Proyecto In Situ busca siempre establecer conexiones entre las actividades del proyecto y el desarrollo personal de los campesinos y campesinas, el desarrollo familiar y el desarrollo local.*

Fuente: IIAP-PNUD (2005), Proyecto In Situ de Cultivos Nativos y Parientes Silvestres

CAPÍTULO

VII

SUGERENCIAS PARA LA FACILITACIÓN DE PROCESOS SOCIALES

Capítulo VII



El sabio no dice nunca todo lo que piensa, pero siempre piensa todo lo que dice.

Aristóteles

El conocimiento y la comprensión sobre los demás es sabiduría.

Lao-Tse

El hombre que sabe no habla. El hombre que habla, no sabe.

Lao-Tse



1

ROL DE LOS FACILITADORES EN UNA ÉPOCA DE CAMBIO E INCERTIDUMBRE

Es interesante reconocer que mientras uno más profundiza sobre un tópico específico, se da con la sorpresa de encontrar argumentos que, en ambos polos del debate, tienen una convincente fundamentación. Así es que si alguien tiene la posibilidad de toparse con uno solo de los extremos, es probable que se convierta en un convencido defensor de la idea o de la propuesta en cuestión. Ello explica por qué, a menudo, nos encontramos frente a posiciones ideológicas que parecen irreconciliables. Cada uno mira desde el ángulo que quiere ver y no necesariamente se genera apertura para tratar de encontrar las razones del punto de vista contrario.

Ahora bien, también existen personas que ya se dieron cuenta de esto y toman la determinación de considerar lo mejor de ambos puntos de vista. Esta actitud podría parecer sensata; no obstante, también hemos tenido la oportunidad de ver que en este intento de lograr una posición «ganar-ganar» se puede correr el riesgo de sacrificar algunos principios básicos. No en todos los casos esta actitud conciliadora logra una propuesta inteligente. Pero aún así, este es el paradigma que motiva la concertación de diversos intereses en juego y donde la facilitación se convierte en el arte de lograr arreglos sociales mutuamente aceptables.

He aquí un problema: ¿Quién determina la consistencia de los principios y de los valores? Por ejemplo, en nombre de la concertación y la participación también se pueden tomar decisiones que atenten contra los derechos fundamentales de las personas o contra el ambiente. He aquí el reto: no se trata sólo de lograr acuerdos o pactos, sino que estos sean de calidad para las personas y el ambiente. Sólo que de esta manera otra vez regresamos al filo de los conflictos y del reconocimiento de que no todos los conflictos son solucionables: También existe la necesidad de administrar disensos.

Aunque la lógica nos dice que una cosa no puede ser A y B a la vez, vemos que en la práctica sí puede suceder. Por ejemplo, se ha demostrado que la forma tradicional como hemos tratado los problemas ha producido una serie de distorsiones y con frecuencia vemos que no existe una precisión de qué problema estamos hablando. Sin embargo, el tratamiento de los problemas también es importante e incluso se elaboran técnicas para resolver los problemas.

Quiere decir, entonces, que los facilitadores tenemos que saber movernos en las dos dimensiones del tratamiento de los problemas: Saber cómo abordarlos y, a la vez, ser mucho más osados para intentar nuevas formas de hacerlo. Así por ejemplo, mediante la exploración de las oportunidades y fortalezas o potencialidades, la identificación de las barreras, la identificación de las relaciones múltiples entre los distintos factores, entre otros. Significa, pues, dar pie a la creatividad y a la innovación. Ello requiere una actitud proactiva y de osadía mental para ser capaces de cuestionar, incluso, nuestros propios paradigmas.

Debemos reconocer que los actuales sistemas escolarizados de aprendizaje nos han formado para la certidumbre y para realidades estáticas, mientras que lo que apreciamos actualmente en el mundo es más bien una realidad altamente dinámica y, por tanto, incierta. Adicionalmente, vemos que la realidad es más compleja de lo que el pensamiento lineal nos ha acostumbrado a ver. Nosotros tenemos que estar preparados para el cambio y para convivir con la incertidumbre. Se dice que la única certidumbre que tenemos es que la realidad es altamente incierta y debemos saber desenvolvernos en ella. Ello nos obliga a aceptar la incertidumbre como parte de la realidad, para tener más certidumbre y seguridad en lo que estamos haciendo.

De allí que no es raro que muchas de las soluciones a los problemas que nos aquejan pasan, precisamente, por hacer exactamente lo contrario a lo que todo el mundo da como cierto e incuestionable. Esta actitud irreverente es muy fecunda para generar nuevas entradas del abordaje a la realidad. No por que todo el mundo lo hace tiene que ser lo mejor; no porque aparece en la televisión o en internet tiene que ser la última palabra. Esto es evitar la trampa del experto o la trampa de la popularidad (Gilbert, 2003).

Ir a contracorriente significa, a veces, ser considerado como marginal. No importa, si es que estamos seguros de lo que estamos haciendo. Seguramente eso podrá tener repercusiones en cuanto a oportunidades laborales e incluso en la aceptación social. De eso hay que estar conscientes para tomar una decisión y elegir deliberadamente una opción. Nosotros no estamos buscando centros laborales, lo que estamos buscando son espacios de interacción donde podamos ser auténticos en nuestras obras y nuestro pensamiento. No sacrificamos nuestros principios por dotaciones mal habidas de poder. Lo que nos interesa, concordando con José de Souza, es «el poder del argumento» y no «el argumento del poder».

Debemos tener mucho cuidado con nuestras afirmaciones pues, inocente o deliberadamente, podemos estar cometiendo injusticias en nombre de la justicia. Así por ejemplo, cuando decimos que todos los peruanos tenemos los mismos derechos y por tanto las mismas obligaciones, aplicamos este principio a los pueblos indígenas y entonces se escuchan voces que empiezan a cuestionar por qué los pueblos indígenas amazónicos tendrían que tener grandes extensiones de bosques para tan pocas familias y que ellos también deberían tener propiedades con superficies más pequeñas, como cualquier peruano. O podemos afirmar que ellos también tienen las mismas oportunidades que todos para acceder a las concesiones forestales y negar que en la práctica los estamos excluyendo, porque la Ley es igual para todos.

Estas consideraciones hay que tenerlas especialmente claras, si queremos que nuestra facilitación sea culturalmente sensible. No se trata sólo de legitimar los derechos de los ciudadanos que ya los conquistaron, sino de reconocer que, en la práctica, en el país se trata a muchos peruanos como ciudadanos de segunda, tercera o cuarta categoría. Una visión plana puede ser aplastante y avasalladora; más aún, en un país que tiene un cuasi-Estado y múltiples nacionalidades, no una sola nación. Después no nos asombremos de las reacciones violentas y cruentas que se muestran en la televisión, sin que con ello queramos justificar los hechos delictivos.

Aunque pueda parecer hereje y contrario al Estado de Derecho, tenemos que afirmar que «las reglas se han hecho para romperse». Esto es válido cuando uno reconoce que la política que, se supone, ha sido inventada para el bienestar general, termina

por servir al bienestar de los políticos, aun a costa de sus principios originales. Así, las creaciones de los políticos -las leyes- terminan por ser hijas ligeras concebidas sólo para favorecer determinados intereses. Por eso, el cuestionamiento de las leyes no está irresponsablemente orientado a la anomia, sino precisamente a contar con un marco normativo fiel a los principios fundamentales de los derechos humanos y a construir un desarrollo sostenido con justicia y equidad en el Perú. Hay que estar más atento a los procesos sociales para cooperar con una mejor interpretación de las iniciativas de base, para ayudar a traducirlas en propuestas que deriven en política pública.

De otro lado, cuando aceptamos que toda realidad se explica por una compleja red de interacciones, estamos reconociendo la necesidad de un abordaje multidimensional y multifactorial de los hechos. Los problemas forestales o pesqueros no pueden resolverse sólo desde los estrechos márgenes de acción y pensamiento forestal o pesquero. He aquí uno de los grandes vacíos de nuestra formación profesional, que nos hace ver la realidad sólo desde nuestro ángulo y terminamos por cometer errores garrafales que muchas veces pueden avergonzarnos. Hay que tener la valentía de reconocer los errores autocríticamente, con la finalidad de incorporarlos como lecciones aprendidas que nos lleven a nuevas formas de hacer las cosas.

Hoy en día, se ha empezado a desarrollar nuevos enfoques de pensamiento que tratan de unir las Ciencias con las Humanidades -la Pléctica- para recuperar el antiguo espíritu de la ilustración de lograr el mayor conocimiento de toda la realidad. Claro está que para la época ya no es posible dominarlo todo, pero sí es un reto de primer orden compenetrarse con la gestión de las ideas, la gestión de la información, la gestión del conocimiento y la gestión de los procesos de interaprendizaje. Es decir, el reto es *cómo lograr una visión holística sin caer en el caos y en la ingobernabilidad de la información.*

La visión sistémica ha sido una respuesta a la visión reduccionista. No obstante, hay quienes critican su enfoque, en tanto no todas las realidades presentan límites claros. Frente a ello, se han desarrollado otros enfoques que privilegian las redes de relaciones que no tienen límites y que presentan porosidades, a modo de una tejido. Esta porosidad permite que las distintas realidades sean permeables unas a otras. Es interesante, entonces, reconocer que hay esfuerzos mentales y prácticos para tener mejores «instrumentos» que nos ayuden a abordar la realidad. Ponemos entre comillas la palabra instrumentos porque queremos dejar atrás una visión instrumentalista de la realidad, pues estamos buscando una visión constructiva para el cambio creativo donde los conceptos, métodos y técnicas contribuyan a lograr un cambio transformacional. No se trata solo de instrumentos, sino de soluciones comprometidas con el cambio y esto sólo puede ser logrado desde sociedades de compromiso.

Para nosotros el reto es cómo contribuir a la facilitación de procesos sociales, siendo culturalmente respetuosos. A estas alturas tenemos que aceptar que no existe una única forma de hacer o vivir la democracia. Cuando uno comprueba que comunidades rurales tienen sus propias formas de vivir una democracia donde lo que prima es el consenso, el ejercicio del poder se construye desde los primeros años y este poder trata de ser usado para el bienestar colectivo, entonces uno encuentra la diferencia con la democracia formal, esa que muchas veces ha devenido en electorera o en el mercado de la política. Entonces, apreciamos que no siempre las mejores opciones están desde nuestro lado de «ciudadanos occidentales y desarrollados». Eso no quie-

re decir que no encontremos distorsiones, a la luz de los derechos humanos, sino que no prejuzguemos desde nuestra visión etnocéntrica: Hay mucho por aprender de las culturas tradicionales.

Ahora bien, el hecho de que muchas comunidades desprecien la política -o a los políticos- y rechacen al Estado, no implica que tengamos que decir: «Como el pueblo dice que no les importa, entonces no tratamos con la política y los políticos». Primero hay que tratar de entender con la gente cuáles son las motivaciones y razones históricas que las han llevado a esta actitud. Aunque encontramos que en la vida de las comunidades le es indiferente quién es el presidente o el Ministro porque no afecta sus vidas, no significa que tengamos que obviar la política y el Estado. Primero, porque el Estado ya está presente -aunque precariamente- a través de la escuela, la posta o el teniente gobernador; y segundo, porque independientemente de lo que piensen las comunidades sobre la política, los políticos sí toman decisiones que -a la larga o a la corta- terminan afectando la vida de las comunidades.

Por ejemplo, cuando se privilegia sólo la infraestructura educativa y no la calidad de la formación de los maestros -lo que no quiere decir que subvaloremos el derecho de los niños a estudiar en buenas escuelas, o cuando los contenidos educativos legitiman la exclusión cultural. Lo mismo se puede decir de las postas médicas que no son culturalmente sensibles. Así encontramos que la escuela atenta contra los derechos de los campesinos manejadores de biodiversidad cuando no valora la agricultura y los conocimientos tradicionales, lo cual termina afectando la seguridad alimentaria de la comunidad. Pero no sólo debemos limitarnos a comprobar que la escuela puede ser una amenaza a la cultura local, sino que debemos ser capaces de acompañar a la comunidad para que pueda ejercer su derecho a una educación armoniosa con sus expectativas, valores y prácticas culturales.

El Estado debe responder a las expectativas de las comunidades, pero con la activa participación de ellas en la modelación del Estado anhelado. Existe la profunda necesidad de saltar de la queja y la denuncia a la propuesta y a la acción renovadora. Por tanto, los facilitadores estamos ahí para catalizar estos procesos, no como los guías iluminados, sino como los especialistas en poner en ejercicio las capacidades, las facultades y las potencialidades de la gente.

Vemos, entonces, que el facilitador no debe contentarse con la primera explicación del campesino, del funcionario o del especialista. Tenemos un rol fundamental en estimular la formulación de preguntas y más preguntas: La capacidad de formular preguntas se torna esencial. A mayor impertinencia en las preguntas, mayores posibilidades de poner a prueba la consistencia de los argumentos.

Pero hacer preguntas también lleva aparejado el arte de saber escuchar. Escuchar no sólo como un acto físico, sino de profundo respeto y compromiso para tratar de encontrar nuevas pistas y poner a la luz los sentimientos, emociones, pasiones e intuiciones que están en juego. Discutir sin escuchar es como conducir sin visión periférica: Solamente se puede ver hacia donde se dirige usted, y no dónde están los demás (Gilbert, 2003).

Hace poco Dennis del Castillo nos contaba que existen dos formas de participación de la gente respecto al juego del palo encebado. En culturas como la peruana, la gente cumple un rol de desanimar al jugador («Qué vas a poder», «No puedes», «Te vas a caer»); mientras que en otras culturas donde se privilegia el éxito, el rol de la

gente es motivar al jugador para que llegue a la meta («Vamos, tú puedes», «Arriba campeón», «Así se hace», «Eso»). Bromas aparte, lo que sí es cierto es que existe una idiosincrasia media de la población producto de nuestra historia, ambiente y procesos políticos, sociales y económicos. Es decir que existen factores que explican si una cultura es perdedora o ganadora.

Al respecto es interesante lo que nos manifiesta Manrique⁵⁰ (2004):

«...En el mismo momento que en Europa Septentrional surgía una «ética del trabajo», que jugaría un papel decisivo en el despegue del capitalismo, en España se afirmaba una «ética del ocio», que fue traída a América, como parte del bagaje mental de los conquistadores y colonizadores que les siguieron, pasando a formar parte de la mentalidad criolla que aún hoy subsiste, aunque en condición de subordinación».

Depende de nosotros que esta aseveración se quede sólo en las páginas de la historia o siga siendo parte del equipamiento mental de una gran parte de nuestros compatriotas. Nuestro rol de hacer visibles y tangibles las facultades y potencialidades de la gente pasa por que seamos capaces de conocernos a profundidad tanto aquello de lo que podemos sentirnos orgullosos como aquello que incluso nos avergüenza. Este acto de autenticidad es absolutamente necesario para poder aceptarnos tales como somos y ser conscientes de que hay cosas que debemos modificar o eliminar.

El reconocimiento de nuestra condición de seres humanos da pie a que aceptemos que también hemos cometido errores de los cuales podemos aprovechar mucho si es que sabemos convertir las frustraciones, e incluso el odio o resentimiento, en poderosa energía constructora de vida, de la nuestra y también de otras personas. Suena pretencioso, pero es necesario que alguien haga las veces de psicólogo práctico si es que ha sido capaz de domesticar su propia vida, sus pasiones, sus emociones, sus conflictos internos, sus fantasmas y sus demonios.

En este momento, si cada uno hacemos un análisis de nuestras propias vidas podremos encontrar cosas que nos hacen inmensamente felices y otras que nos entristecen o que no nos gusta recordar. Todo ello configura la forma cómo pensamos, cómo actuamos y cómo nos interrelacionamos con las personas. Así por ejemplo, el miedo a lo desconocido es uno de los factores que explican el etnocentrismo, el racismo y la terquedad en mantener viejos esquemas mentales. Entonces, tenemos que preguntarnos de qué manera hemos construido nuestro cuerpo y nuestra mente, cómo los hemos cuidado y alimentado. Si frecuentemente estamos alimentando nuestro cerebro con ideas de fracaso y de tristeza, es altamente probable que terminemos tristes o fracasados. Psicológicamente, tenemos predisposición a ciertos rasgos emocionales, pero Daniel Goleman nos asegura que predisposición no es destino y que está en nuestras manos un proceso de domesticación de nuestras pasiones y emociones.

Jugar a ganador, en este contexto, no significa atropellar personas ni principios, sino contribuir para que exista una mentalidad social ganadora. Los primeros grandes triunfos empiezan con uno mismo; el principal cambio que tenemos que realizar es

50 Manrique, Nelson. 2004. Sociedad. Enciclopedia Temática del Perú. El Comercio. Lima.

el cambio personal, si es que estamos seguros que nuestra actual condición no nos está ayudando para ser felices y para que la felicidad sea un signo mayoritario en el grupo en el que estamos insertos. Reconocemos que esta es una lucha permanente, con subidas y bajadas, pero debemos asegurar que la tendencia vaya en alza.

Por ello, nos alejamos de las propuestas de felicidad personal a toda costa, sin importar su impacto negativo contra la sociedad, el ambiente o la espiritualidad. No es un afán materialista o pragmático el que nos conduce, sino un sentido de trascendencia personal y de trascendencia social que implica que todos y todas nos reconocemos con el derecho de desplegar nuestras mayores capacidades y facultades.

Queda claro entonces, que el mundo no se divide en facilitadores y facilitados -como tampoco en planificadores y planificados, capacitadores y capacitados, extensionistas y extendidos, inductores e inducidos, animadores y animados, sino que la facilitación de procesos sociales es el arte de que unos a otros nos ayudemos a desplegar lo mejor de cada uno de nosotros para el bienestar colectivo, donde alternativamente cada uno tiene que hacer el papel de catalizador.

TÉCNICAS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE LA COTIDIANEIDAD

Frente a un problema determinado, no todos reaccionamos de la misma manera. Por ejemplo, cuando uno se encuentra frente a un problema matemático, trata de formularlo en su dimensión más simple, cuando ello es posible. El hecho de simplificar el problema ayuda para ver mejor la forma de abordarlo para llegar a la solución buscada. Con un menor número de variables y con factores bajo control, es más fácil trabajar el problema.



TIPOS DE INTELIGENCIA DE ACUERDO CON EL PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Inteligencia comprensiva: Es la capacidad para captar con claridad los datos del problema y analizarlos con precisión y agudeza. Hay personas que poseen este tipo de inteligencia y se dan cuenta rápidamente de la solución que está planteada, pero después son incapaces de resolverla.

Inteligencia inventiva: Es la capacidad para plantear vías de solución. Es propia de inventores y de experimentadores, que son individuos generalmente muy ricos en recursos de este tipo.

Inteligencia crítica: Es la capacidad para verificar o comprobar la validez de las soluciones adoptadas. Los críticos de arte tienen este tipo de inteligencia.

Fuente: Cesar Andrés Dorta, 2005. www.monografias.com



ALGUNAS TÉCNICAS EFICACES PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS

- *Desglose en pequeños problemas:* implica descomponer el problema en problemas más pequeños que se deben resolver para lograr el resultado deseado.
- *Reconstrucción:* consiste en desbaratar el objeto (o el problema) y luego volverlo a armar.
- *Lluvia de ideas.*
- *Analogías:* implica resolver los problemas inspirándose en soluciones que se dieron en el pasado a problemas similares, pero sin relación con el actual.

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

2

LOS RETOS DE LA FACILITACIÓN DE PROCESOS SOCIALES

La gestión de la facilitación implica abordar el desarrollo local desde una perspectiva integral e integradora. Es muy común encontrar en el campo una orientación hacia la rendición de cuentas por tareas y no por productos y resultados. El problema de esta perspectiva es que es muy fragmentaria y los éxitos se celebran no por la calidad de los procesos, sino por el logro de metas puntuales. A esto se suma una débil cultura del seguimiento y la evaluación en el país.

Para revertir esta situación tenemos que entender los procesos dentro de los cuales se inscriben actividades concretas que no están desligadas de un marco o sistema mayor. Abordar un proceso implica reconocer estructuras y funciones del sistema y ubicarnos en dónde nos encontramos, como parte de nuestra interacción social. De ahí que sea muy importante realizar análisis de contexto para entender las dinámicas socioeconómicas y políticas, como también para identificar actores y procesos que intervienen o influyen directa o indirectamente en nuestro caso.

Estas precisiones nos llevarán a desarrollar una gestión de la facilitación que no se quede en el estrecho marco de nuestros objetivos y de nuestro mandato. Tener un foco de atención es importante, pero también debemos considerar que nuestro foco tiene un campo de irradiación y es importante no descuidar este campo. Esta actitud nos lleva a concebir, diseñar y ejecutar acciones con carácter catalítico y de múltiples interacciones con otros procesos.

Por ejemplo, un programa de formación de una institución determinada no es una isla dentro de un ámbito geográfico. Debe vincularse con otros procesos de formación, con los planes de desarrollo de capacidades y con campañas que realizan otras instancias. No hay que perder de vista que lo más importante de la gestión es hacer el mejor uso de los recursos y potencialidades disponibles.

Aunque estemos trabajando en un proceso de planificación o en la construcción de una obra física, no deberíamos desvincularlos, por ejemplo, de campañas vinculadas al derecho a la identidad, la lucha contra la violencia dirigida a la mujer o lucha contra la paternidad irresponsable. En muchas comunidades hoy cobra especial relevancia el cumplimiento de las recomendaciones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación y la puesta en marcha de los Planes Integrales de Reparación. Esto no significa ser y actuar como todista, sino como agente estratégico que acerca actores y procesos a favor del desarrollo local.

Por lo mismo, como ya hemos mencionado en otros textos, los procesos de desarrollo pueden ser concebidos y vividos como procesos permanentes de formación. Así nuestras asambleas, nuestra fábricas, nuestros campos de cultivos o granjas, nuestras obras de construcción de puentes o producción de plantones pueden ser favorablemente aprovechados como espacios de formación. Sólo es cuestión de voluntad y un poco de ingenio. No es la falta de recursos económicos, únicamente, lo que afecta el desarrollo local.

A estas alturas ya sabemos que las personas y los grupos humanos no son identidades homogéneas, sino un mar de complejidades que es necesario reconocer. Por ello, la gestión de la diversidad es uno de los más grandes retos que tiene un facilitador en su función de avanzar hacia arreglos sociales. Sabemos ahora que no toda la gente camina paralelamente a nuestros conceptos de democracia, concertación y participación. En algunos casos estos vectores están desfasados, en no pocos casos las direcciones de los vectores forman ángulos y en algunos casos, incluso, hasta apuntan en sentido contrario. La realidad no es plana.

Todos estos aspectos son muy importantes a tomar en cuenta cuando interactuemos con procesos de desarrollo local. Nuestros programas de planificación, presupuesto participativo o rendición de cuentas no pueden desconocer esta realidad porque su omisión conlleva a definir programas de trabajo simplificados que no conversan con la realidad compleja y de incertidumbres con la que tenemos que aprender a convivir. Pero a su vez, este reto mayor es una invitación a ser más audaces y creativos.



LA NUEVA VISIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

...A medida que los estudios del caos cuestionan la idea de que el cambio siempre era paulatino y pronosticable, la noción de la complejidad cuestiona las ideas reduccionistas de que las cosas se comprenden mejor dividiéndolas en componentes más pequeños. Con una urgencia creciente, muchos científicos han llegado a creer que el enfoque reduccionista, y la estructura cada vez más compartamentalizada de la ciencia moderna que se produjo, se aproximaban a un callejón sin salida. Cuanto más aprendía la ciencia, parecía que tanto menos tenía que decir acerca de muchos de los problemas más complejos del mundo.

Utilizando el lenguaje de la nueva ciencia, un proyecto de desarrollo es una intervención en sistemas adaptativos no lineales y complejos. Cuando se ha planificado con métodos y expectativas lineales, la teoría del caos indica lo que puede ocurrir. Un proyecto de desarrollo impulsado con grandes sumas de dinero, trazado con mucho detalle y dirigido por expertos puede representar un cambio muy significativo en «las condiciones iniciales». A medida que las cosas empiezan a funcionar, lo que ocurre en realidad empieza a menuda a apartarse de las expectativas y, a medida que los resultados llegan, aumenta la divergencia, a veces catastróficamente.

El enfoque de desarrollo de base sensible ven en las comunidades humanas la misma capacidad de auto-organización que los científicos ven en todos los sistemas adaptativos complejos. Por tanto, se basa más en la capacidad de los

pobres para entender sus propios problemas y crear sus propias soluciones – a menudo dialogando con los técnicos locales – que en proyectos diseñados desde afuera. Recalca la singularidad de cada proyecto. Busca el éxito tanto, sino más, en resultados intangibles, tales como las mayores capacidades humanas que en resultados cuantitativos de proyectos. Reconoce que los sistemas complejos son adaptativos y busca fortalecer la adaptabilidad para que pueda transferirse al desafío del desarrollo siguiente.

Fuente: Breslin, Patrick 2004. Al margen de Newton: Metáforas para el desarrollo de base. En: Desarrollo de Base. Revista de la Fundación Interamericana. 25(1):1-9

Un aspecto que frecuentemente olvidamos es el relativo a las estrategias comunicacionales en nuestros procesos de facilitación. Existen procesos externos poco o nada controlables por nosotros que también hacen su propio trabajo de «facilitación» para lograr arreglos sociales que legitiman la exclusión, el consumismo, el individualismo y el éxito personal sin escrúpulos. Tampoco podemos ser ingenuos. Para poder hacer frente a esta realidad que frecuentemente está enviando mensajes directos y subliminales, necesitamos tener claras estrategias comunicacionales. Pero, además, las necesitamos para dar cuenta a la sociedad de nuestros logros y retos y para desencadenar procesos de diálogo, reflexión y propuesta.

Hasta ahora todavía mantenemos una estrategia de formación que privilegia lo racional y de los currículos uniformes. Ya sabemos que también debemos prestar especial atención a la inteligencia emocional y a la necesidad de desarrollar propuestas educativas más centradas en el individuo, precisamente para favorecer la cohesión y el compromiso social. Necesitamos conocernos más y manejar de mejor manera nuestras emociones. Necesitamos que nuestros espacios de facilitación sean un campo fecundo para cultivar simultáneamente nuestra inteligencia racional y nuestra inteligencia emocional.

Es interesante conocer el abordaje de la facilitación desde otras entradas. En tal sentido reconocemos el esfuerzo de Julio Chávez y su grupo del Centro Ideas para incorporar la espiritualidad y el componente bioenergético en la formación de facilitadores. Nos regocijamos de ello porque enriquecerán indudablemente la propuesta en beneficio de todos y todas.

Los recientes resultados del Referendo convocado sobre la integración regional nos llaman a una reflexión profunda sobre cómo estamos entendiendo y vivenciando la democracia participativa en la sociedad peruana y cual es el contexto en el que se desenvuelven los ciudadanos. Por lo menos el índice de Gini o índice de desigualdad en el país acusa que hay muchísimo que trabajar para tener una sociedad más igualitaria y los índices de percepción de la población sobre la corrupción son muy preocupantes aunque los indicadores macroeconómicos empiecen a mostrar resultados levemente más optimistas que no necesariamente se ven reflejados en los bolsillos y en el ánimo de un gran sector de peruanos.

Un primer elemento a señalar es la medida en que debemos manejarnos entre lo que queremos los promotores de la democracia participativa y lo que quiere la población.

La pregunta es clave porque podríamos asumir que entre los promotores de la democracia participativa, con ligeros matices de diferencia, hay más elementos que unen que lo que separan. En cambio si nos remitimos a la población hay todas las posibilidades desde aquellos que comparten con nosotros los ideales de la democracia participativa, hasta aquellos que simplemente ni siquiera se han preguntado si quieren o no la democracia participativa. Esto no debería llamarnos la atención porque desde que nació el País en la República lleva la marca de la fragmentación social.

Para muchos peruanos la frase democracia participativa no forma parte de su vocabulario ni de su imaginario porque simplemente la lucha es cómo sobrevivir. Esta constatación es fundamental porque significaría pensar en una estrategia que conjugue armoniosamente lo que queremos los promotores de la democracia participativa y considere realístamente las características de cada uno de los segmentos de la población.

Lo señalado arriba podría parecer extremadamente complicado e innecesario pero podríamos valernos de índices indirectos para tratar de definir una tipología de los ciudadanos. Los pedagogos dicen que para enseñar a Juan hay que conocer a Juan. Tenemos mucho tiempo de habernos movidos en generalizaciones y buenas intenciones que no necesariamente se manifiestan en respuestas que estamos esperando.

A respecto, podríamos emplear los Índices de Desarrollo Humano del PNUD o los Índices de ciudadanía trabajadas por Sinesio López en su obra sobre *Ciudadanos Imaginarios*. Así por ejemplo Sinesio López ha reconocido los siguientes tipos básicos de ciudadanos: i) estatista liberal (43.1 %), ii) comunitarista estatista (45.4 %), iii) comunitarista liberal (8.3 %) y iv) liberal (3.1). De ellos se desprenden algunas conclusiones básicas. Primero que el modelo liberal que se nos quiere imponer sólo es expresión de un bajísimo porcentaje de la ciudadanía peruana. Segundo, que en un grueso sector de la población se mezcla la demanda por un Estado de bienestar, la necesidad de unión ciudadana, pero además reclama condiciones de competencia y libertad individual. Un aporte fundamental del trabajo de López es que menciona que sólo hay un 44 % de ciudadanía efectiva lo que nos demuestra el déficit de ciudadanía que hay en nuestro país.

Atención que esta tipología no pretende describir buenos o malos ciudadanos sino más bien reconocer cuáles son los rasgos psicosociales principales de cada uno de estos sectores para entenderlos mejor y desarrollar estrategias de interacción más realistas. Al respecto es importante tomar en cuenta lo que nos señala Grompone (2004):

«Sin quererlo, y sin ser plenamente consciente de ello, los promotores de las experiencias de participación tienden a establecer una dicotomía entre puros e impuros, contaminados e incontaminados: el buen poblador empoderado para hablar la jerga que se emplea y aquel apático o indiferente»

Sin embargo, bien sabemos que conocer la tipología de ciudadanos no lo resuelve todo porque aún dentro de cada grupo hay diferentes tipologías como bien lo ha descrito Rolando Arellano⁵¹. Él reconoce en la población a los conservadores, tradicionales, progresistas, sobrevivientes, trabajadores, adaptados, afortunados, empren-

51 Arellano, Rolando, 2003. Los estilos de vida en el Perú. Cómo somos y pensamos los peruanos en el siglo XXI. Arellano Investigación de Mercado. Lima.

dedores y sensoriales, que bien pueden encontrarse en los diferentes tipos de ciudadanos.

Hemos mencionado explícitamente a las estrategias comunicacionales. Esto podría parecer intervencionista y poco coherente con el espíritu de participación que queremos promover pero es importante caer en cuenta que es legítimo promover conceptos de validez universal, sustentados en los derechos humanos. Ser participativo no quiere decir caer en la participacionitis, seguramente Gandhi no tuvo que hacer un proceso participativo para definir si su estrategia de la no-violencia y la verdad contaban con la aprobación de todos sus compatriotas para poder implementarlo. Él sólo confiaba en el sentido superior de su propuesta.

Pero aún así las tensiones siguen presentes porque enseguida chocamos con las formas culturales de cómo se entiende y se vive la democracia y la participación. Ello nos remite a hablar de la cultura o del comportamiento socialmente aprendido. La forma cómo las personas conciben y perciben el mundo, la forma cómo se expresan, se comunican, se organizan y toman decisiones es producto del ambiente, la historia y los rasgos psicológicos predominantes.

Actualmente los medios de comunicación cumplen un papel socializador de primer orden por lo que amerita discutir en qué medida las expresiones culturales actuales son producto de la influencia de los medios masivos de comunicación social. Inmediatamente podemos reconocer que los medios masivos de comunicación social transmiten una serie de conceptos y valores que son más funcionales al pensamiento único de la mercantilización de todos los aspectos de la vida. Tal es la fuerza de los medios de comunicación que tal parece que la realidad debería pasar previamente por las pantallas para poder legitimarse socialmente. He aquí un extraño fenómeno en el que primero es el medio de comunicación y luego es la realidad. Ello sin dejar de desconocer que los medios muchas veces hacen de filtros de la realidad y que consciente o inconscientemente asignan valores positivos a estilos de vida consumistas o hacen del escándalo una forma natural de ascensión social. Tengamos presente que los medios no piden permiso para ingresar a los hogares de toda condición social.

De otro lado, también es importante reconocer que la conducta no es sino una expresión de las actitudes o predisposiciones para la acción que tienen las personas. A su vez las actitudes son producto de los sentimientos que son influenciados por los pensamientos producto de las creencias o paradigmas fundamentales. Finalmente caemos en cuenta que las personas muestran conductas que no son sino expresión tangible de su sistema profundo de valores. Es aquí donde llegamos al tema fundamental: ¿en qué medida hemos reconocido los valores de los peruanos y en qué medida estamos respondiendo a esa realidad axiológica?

El asunto de fondo es que no todos compartimos los mismos valores. Los valores son determinados socialmente, son construcciones culturales y aunque hay valores universalmente compartidos otros no lo son. Me explico, para una familia que sólo se manejó en un contexto de autoridad vertical, cuyos miembros sólo conocen relaciones verticales en los diferentes ámbitos donde interactúan, las autoridades comunales son verticales y las autoridades locales son verticales entonces podríamos tener una alta probabilidad de que algunos de los miembros de la familia, en algunos casos todos, piensen que el verticalismo, llamado «**autoridad**» es un gran valor.

Ahora bien, estos sistemas de anti-valores⁵² pueden ganar más y más adeptos en sociedades poca cohesionadas y en la práctica convertirse en un valor esto es parte de la ecología de las ideas en la que las ideas más fuertes terminan reproduciéndose socialmente con mayor eficiencia. Ello explica porque en tiempos del innombrable el pragmatismo acrítico se convirtió en un valor que caló en diferentes estratos de la sociedad. Lo mismo se podría afirmar respecto a la viveza criolla que es considerada un valor no sólo en familias desestructuradas o con sostenidas carencias económicas.

Hasta hoy, producto de un espíritu sesgadamente «competitivo» hay quienes piensan que los principios deben quedar en un segundo plano si se trata de ser eficiente. Entonces podemos apreciar trabajadores extremadamente eficientes, desde la perspectiva del sistema, aún cuando ello significa desconocer o aplastar la responsabilidad social y ambiental. También es necesario señalar que muchas veces en nombre de la lealtad no se pone en cuestión la misión institucional cuando es extremadamente fragmentaria y en nombre de los objetivos y metas institucionales se cuida la eficacia parcializada aunque los impactos en otros sectores sean negativos, sea por acción directa o por omisión. Por ello tal vez ser competente incluya ser competitivo y le quitamos la carga de pensar y actuar en función a factores externos.

Los valores o anti-valores entonces no son propios de un único sector de la sociedad sino que permean en todas las direcciones. No es gratuita la expresión: «quien presta un libro es un tonto pero más tonto es el quien lo devuelve» o aquella que dice: «el vivo vive del tonto y el tonto de su trabajo».

Un tema inmediato asociado al tema de los valores se refiere a la identidad. La identidad responde a preguntas básicas: ¿Quién soy?, ¿Quién eres?. Obviamente que el Documento Nacional de Identidad (DNI) no resuelve la identidad en su real dimensión. Saber quien soy no es tan fácil como podríamos imaginar. Mediante la ventana de Yohari podemos intentar conocernos mejor explorando los planos que son des/conocidos por nosotros mismos y que son des/conocidos por quienes nos rodean. Estas combinaciones también ponen en evidencia aquellos aspectos que ni siquiera nosotros sospechamos que somos y tampoco es conocido por los otros.

Pero no se trata sólo de identidad personal, también es importante reconocer la identidad social. Ahí encontramos un gran déficit porque las presiones globalizantes o te hacen perder la identidad social o por el contrario exacerbaban los conflictos identitarios. De ahí que aparezcan figuras desclasadas como la del huachafo que pretende ser lo que no es. Montero y Ventura (2005) grafican muy bien esta situación señalando que en el Perú se puede ser huachafo sin saberlo y que la mayoría es huachafo ingenuo.

A todo este panorama de complejidad psicosocial se suman otros factores que se remontan a la matriz cultural. Un gran sector de nuestra población convive en una mezcla de cosmovisión modernizante y una cosmovisión de raigambre indígena en la que humanos, naturaleza y deidades forman una sola unidad. Bajo esta cosmovisión no se habla de organización sino de organicidad pues la organización no se remite sólo a los hombres y mujeres sino que también a la naturaleza y a las deidades. Tal es

52 Montero, Ventura y Medina (2005) reconocen que hay sociedades en las que sus valores han entrado en crisis pero afirman que es difícil aceptarlos como valores (aunque los llamemos antivalores). En: Psicología Social. Aportes desde la Realidad Peruana. Foro Peruano de Psicología Social. Lima.

así que la organicidad o democracia nativa no está en función del relacionamiento con la sociedad externa sino en relaciones armónicas de crianza en su espacio biocultural. Lo mismo pasa con los saberes que no es un atributo sólo de humanos sino que también es atributo de la naturaleza y de las deidades. En este contexto la organización funcional al Estado o la institucionalidad aparece con grandes debilidades, desde el juicio externo, porque se maneja con otra lógica. Pero además porque la institución comunal y la chacra andino amazónica ha mantenido su vigencia pese al Estado, pese a la democracia y pese a los políticos. Entonces no existe el encanto por el espacio público y menos una apetencia de poder. El verdadero poder está en la chacra y en las relaciones armoniosas con todo el medio que forman una única realidad. Pero a ello vienen a sumarse los factores de desprestigio de la clase política y de la democracia en general. Entonces la reacción no es favor o en contra de la descentralización sino en contra de todo que genere desconfianza y temor. Nuestros Gobiernos, nuestras instituciones y nuestra democracia, tal como lo pregonan y viven los políticos, no han sido capaces de revertir esta imagen negativa. Entonces no se le cree a nadie. Terrible constatación si tenemos en cuenta que la confianza es uno de los elementos fundamentales para avanzar en construcción de capital social que es uno de los componentes fundamentales del desarrollo.

Podríamos decir que estamos en la era de la información y del conocimiento pero eso es parcialmente cierto sólo para la mitad del país. La otra mitad es una sociedad oral por excelencia y es una sociedad de los saberes concretos funcionales a la producción de alimentos y bienestar localmente entendido. Una sociedad oral tiene latente todos los sentidos y en su estructura social no se construye la mentira porque las relaciones son más naturales ajenas a pretensiones de poder. Por el contrario la sociedad de la información ha privilegiado el sentido de la vista en detrimento de los otros sentidos. Pero en esta especialización en concebir el mundo el hombre ha perdido sensibilización y lo racional puede dar pie a la mentira a veces llamada diplomacia o lo políticamente correcto. No en vano en los ámbitos rurales todavía podemos reconocer elementos de espiritualidad sincrética y en los ámbitos urbanos nos hemos asociado con los nuevos dioses que nos impone la teología del mercado.

Como cultura occidental hemos privilegiado la razón a la emoción, hemos privilegiado el sentido de la visión respecto a los otros sentidos y hemos privilegiado la escritura frente a la oralidad. No quiere decir que no desplegamos las emociones, los diversos sentidos o la oralidad, lo que estamos diciendo es que privilegiar algunos aspectos frente a otros a terminado por debilitar el valor de la integralidad humana y de las múltiples manifestaciones de la cultura. En ese proceso mucha veces perdemos el sentido común y no dimensionamos los impactos de reducirnos a ciertas esferas de la realidad.

Si conjugamos todos estos elementos caemos en cuenta entonces que no basta que seamos fieles promotores de la democracia participativa, la descentralización y la integración regional, necesitamos mirar más hacia adentro y conocernos mejor. La mitad de la población informada podría compartir en mayor o menor medida nuestras superiores aspiraciones de una sociedad justa y sostenible. La otra mitad vive a pesar de la democracia que le han vendido los políticos y cualquier campaña, de donde venga, puede aparecer como una imposición que no están dispuestos a aceptar, venga de donde venga, que en el imaginario popular pueden ser confundidos o equiparados inclusive.

Significa entonces un gran esfuerzo por comprendernos mejor, por saber quiénes somos realmente y encontrar las causas profundas de nuestras motivaciones. Tenemos que llegar a entender mejor el imaginario popular y las representaciones sociales de la democracia participativa y la descentralización. No basta con nuestras buenas intenciones porque la gente está juzgando a la luz de sus propias percepciones y experiencias vitales. El problema es que para muchos los mensajes son de exclusión, de marginación y existe un resentimiento profundo que se manifiesta en un rechazo de aquellos aspectos que no son entendidos aún cuando en la práctica los tendrían que beneficiar.

Las lecciones aprendidas del proceso de integración regional nos dicen que es importante mayor y mejor información pero sobre todo es importante comprender mejor a nuestra gente y comprendernos mejor nosotros mismos («primero comprender para luego ser comprendido»). No es para juzgarlos sino más bien para responder mejor a sus expectativas y aspiraciones profundas. El proceso nos llama la atención también para que trabajemos más en las actitudes, los paradigmas y los valores. Si no trabajamos en identidad se complicarán las perspectivas de desarrollo local porque sólo en la medida en que tengamos hombres y mujeres que saben lo que quieren, saben a dónde queremos llegar entonces podemos generar condiciones de cohesión social y construcción de capital social. No debemos temer si es que inicialmente se producen contradicciones, es parte de la dinámica social, justamente el reto es cómo construimos diálogo intercultural, diálogo generativo confrontando abiertamente nuestras culturas y nuestras visiones no para demostrar superioridad sino para encontrar juntos el camino o los caminos. El reto es cómo avanzamos de la participación del discurso a la participación de los valores; cómo pasamos de la participación ingenua a la participación de calidad. El reto es cómo encontramos sentido común a nuestros diferentes conceptos, categorías, saberes, culturas no para uniformizar sino para celebrar la diversidad en tanto sumen en el sentido superior mutuamente construido. Es en esta dirección que pretendemos avanzar en nuestro programa de fortalecimiento de capacidades que no es unidireccional sino bidireccional donde tal vez nosotros seamos los formados.

Por ello, el reto que nos planteamos como facilitadores en los procesos de aprendizaje que promovemos es promover la recuperación de la integralidad humana y pongamos en juego los pensamientos, los sentimientos y el cuerpo. Trabajar nuestra corporalidad también implica que podemos hacer del cuerpo una herramienta de aprendizaje. Aprender con todo el cuerpo significa poner en valor el conjunto de los sentidos, dar pie a la espontaneidad y a la creatividad, fortalecer nuestra estima personal y tender puentes hacia la espiritualidad. Cuidar nuestro cuerpo no es sólo evidencia de respeto personal sino también contribuir al fortalecimiento de capital social que se asienta en personas saludables, proactivas, emprendedoras e innovadoras.

Pero también necesitamos ponerle color, música y sonidos a nuestros procesos de aprendizaje. Ello implica desplegar oportunidades a la espontaneidad, a la intuición, la corazonada, a los sentimientos, emociones y pasiones como parte de la diversificación de elementos de aprendizaje. Necesitamos poesía, canciones, gráficos, pinturas, paisajes que permitan superar una visión extremadamente mecanicista y racionalista de nuestros procesos de aprendizaje. Hay que celebrar la diversidad como elemento fundamental de gestión de procesos de interaprendizaje que debe ser el sinónimo de la gestión del desarrollo local.

Los facilitadores no estamos para hacer pasto de las derrotas o los fracasos, de eso bastante ya hemos tenido. Necesitamos poner al cuerpo y a la mente en predisposición para convertir los problemas en oportunidades, para convertir las energías negativas en factores catalizadores, generativos y regenerativos. Tenemos que luchar para hacer del optimismo realista una fuerza contagiante sin que ello signifique desconocer la gravedad o seriedad de nuestros problemas. En suma, una facilitación humanista significa ponerle cuerpo, mente y corazón al desarrollo y sobre todo ponerle sentido.

Si tuviéramos que escoger tres palabras del universo que resuman el sentido de la facilitación ésas serían: Equidad, Poder e Inclusión. Equidad entendida en el sentido más amplio y no sólo como una división aritmética, equidad para con nosotros mismos, equidad con los seres humanos sin distinciones de ningún tipo, equidad con todas las formas de vida y los elementos físicos que la sustentan, tal como lo hacen los hombres y mujeres de las culturas ancestrales que aman no sólo a las personas si no también a los cerros, a los animales y a las semillas. Poder entendida desde lo físico que implica la capacidad de desplegar las energías y potencialidades humanas en el sentido más pleno posible; desde el punto de vista lingüístico que implica la capacidad de poder expresarse, poder discrepar, poder construir, poder soñar; desde el punto de vista político para favorecer la toma de decisiones y la participación responsable en la gobernabilidad de un espacio biocultural. Ello da pie a la democracia, la participación, la concertación, la descentralización y el buen gobierno. Inclusión para reducir todas las brechas y relaciones equitativas que permitan una convivencia más armónica entre todos los seres humanos incluso con la madre naturaleza y formas de ver y vivir la religión. Lo interesante de todo esto es estas palabras o ideas fuerza motivacionales son mutuamente convocantes y de retroalimentación sinérgica positiva.

Para hacer posible todo ello necesitamos mucho equilibrio y ponderación para poder manejarnos en las urgencias que demanda el corto plazo y la visión estratégica del largo plazo, la necesaria mirada especializada y el enfoque holístico y sistémico, el pensamiento lógico y el pensamiento emocional. Significa que tenemos que hacer un delicado balance de nuestros tiempos, prioridades y objetivos personales y sociales. Para disfrutar tanto del calor de las interacciones sociales en búsqueda de un destino superior pero también para amar a plenitud a nuestra soledad que es una fuente de inspiración que una sociedad acelerada nos ha hecho subestimar. Para saber iluminarnos de la luz del conocimiento que nos da la cotidianidad pero también para saber sacar lecciones y sentido de los momentos de oscuridad y de abatimiento. Este es el sentido de una facilitación humanista que queremos construir para avanzar hacia la construcción de una ciudadanía planetaria que también da pie a los derechos de plantas y animales que no son sino diferentes expresiones de nosotros mismos.

Cerramos por ahora esta publicación y nos sumamos al inmenso reto de construir una facilitación que contribuya decididamente al desarrollo local en nuestro país. Todos estamos llamados.

BIBLIOGRAFÍA



- Acevedo, A. 1998
Jugar Aprendiendo I. Editorial Limusa, México D.F.
- Allport, Gordon. 1962
La Naturaleza del Prejuicio, Buenos Aires. Eudeba Editorial.
- Anzieu y Otros. 1971
La Dinámica de los Grupos Pequeños, Argentina. Editorial KAPELUSZ.
- Arellano, Rolando. 2003
Los estilos de vida en el Perú. Cómo somos y pensamos los peruanos en el siglo XXI. Arellano Investigación de Mercado. Lima.
- Arroyo, J. y M. Irigoyen. 2005
Desafíos de la Democracia Participativa Local en la Descentralización. Una lectura a partir de doce experiencias. CARE Perú – DFID, Lima.
- Asociación Internacional de Facilitadores (IAF) 2004
Declaración de Valores y Código de Ética de Facilitadores.
- Bagnasco, A.; Piselli, F; Pizzorno, A. y C. Trigilia. 2003. El capital social. Instrucciones de uso. Fondo de Cultura Económica. México.
- Bartolomé, Fernando. 2000
Nadie se fía plenamente del Jefe: ¿Qué hacer entonces?. Harvard Business Review - Deusto. Bogotá.
- Beal y otros. 1962
Conducción y Acción Dinámica del grupo, Argentina. Editorial KAPELUSZ.
- Beaumont, M. 2005
En «Informe anual sobre Pobreza y Desarrollo en el Perú». OXFAM. Lima.
- Begoña, María. 2000
Técnicas básicas de facilitación. Segundo Encuentro Latinoamericano de Facilitadores. Cochabamba
- Beltrán, Edmundo. 1990
Efectos del Autocontrol, El apoyo externo y el locus del control en el incremento de Participación de Universitarias con temor social. Cuadernos de Psicología I, Fondo Editorial de la Universidad de Lima. 28-83.

- Bhide, Amar. 2000
Las preguntas que todo emprendedor ha de responder. En: Harvard Business Review. Gestión del Cambio Ediciones Deusto, Barcelona.
- BID. 2004
El Capital social de América Latina y el Caribe en Acción: Empresariado Juvenil y Voluntariado. Reunión Anual de la Asamblea de Gobernadores. Lima.
- Brenson-Lazan, Gilbert. La facilitación de la resiliencia grupal. www.telf.org.ar
- Breslin, Patrick 2004
Al margen de Newton: Metáforas para el desarrollo de base. En: Desarrollo de Base. Revista de la Fundación Interamericana. 25(1):1-9.
- Buzán, Tony. 1996
El libro de los mapas mentales. Ediciones Urano, Barcelona.
- Buzán, T.; Dottino, T. y R. Israel. 2003
La inteligencia del líder. Técnicas para desarrollar la capacidad innovadora en la empresa. El Comercio Ediciones, Deusto. Lima.
- Cartwright y otros .1997
Dinámica de Grupos, México, Editorial Trillas.
- Cash, Adam. 2003
Psicología. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Caviedes, Miguel. 1992
Dinámicas de Grupos, Chile. Ediciones Paulinas.
- Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable, CECADESU (<http://cecaedesu.semarnat.gob.mx>)
- Chávez, Julio. 2003
Participación social: retos y perspectivas. Serie Número Uno: Organización y Participación Social. ETS UNAM. México.
- Chiavenato, Idalberto. 2002
Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, Bogotá.
- Cornejo, Miguel. 2003
El arte de la motivación. Miguel Ángel Cornejo Editores, Lima.
- 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, S. 1989
The 7 habits of Highly Effective People. Franklin Covey Co. New York.
- De Bono, Edward. 1996
Seis sombreros para pensar. Una guía de pensamiento para gente de acción. Ediciones Granica, Barcelona.

- Davis y otros. 1997
Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional, México. Mc Graw Hill.
- Díaz Palacios, J. 2004
Guía para la incidencia política. Documento de Trabajo. Proyecto Fortalece. Lima.
- Díaz Palacios, J. y J. Tumi. 2003.
VI Encuentro de Concertación para el Desarrollo Local. Lima.
- Drucker, P 2002. La gerencia en la sociedad futura. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Duck, Jeanie. 2000
Gestionar el cambio. El arte del equilibrio. En: Harvard Business Review. Gestión del Cambio. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Duran, Alfonso. 1995
Psicología de la Publicidad y de la venta, España. Editorial CEAC.
- Drucker, P 2002
La gerencia en la sociedad futura. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Drucker, P 2000
La decisión eficaz. . En: Harvard Business Review. La toma de decisiones. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Dyer, W. 1989
La fuerza de creer. Cómo cambiar su vida. Editorial Grijalbo, Barcelona.
- Dyer, W. 1978
Tus zonas erróneas
- Eisenhardt, K.; Kahwady, J. y L. J. Bourgois III. 2000
Cómo pueden mantener un buen debate los equipos de dirección. En: Harvard Business Review. Comunicación Eficaz. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Espinar, A. 2003
Vigilando ejercemos nuestros derechos. Guía para planificar las acciones de vigilancia ciudadana. Forum Solidaridad Perú, Lima.
- Finkelstein, Sydney. 2004
Por qué fracasan los ejecutivos brillantes... y que puede usted aprender de sus errores. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Foster, Timothy. s/f
Ediciones Deusto. 3ª edición. Lima
- Fox, Jeffrey. 1999
Cómo llegar a ser gerente. Reglas para ascender a la cima de cualquier organización. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Franco, C. y otros. 1981
Personalidad, Poder y Participación. Lima, CEDAP

- Franco, C. 1981
La preferencia por una sociedad participativa (una exploración en personalidad, ocupación e ideología. En: Personalidad poder y participación. Kenneth Langton, Martin Scurrah y Carlos Franco. Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación, Lima.
- Francke, Pedro. 2002
V Encuentro Nacional de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local. Construyendo la gobernabilidad democrática desde los espacios regionales y locales.
- Fundación Neo Humanista. 1996
Credo del Facilitador de la Fundación Neo Humanista
Gamarra, Alba y Martha Cruz, 2001. Guía de orientación: funcionamiento de mesas de coordinación. MITINCI/GTZ
- Galván, Liliana. 2001
Creatividad para el cambio. Innovación para la vida y la empresa. UPC/El Comercio, Lima.
- Gardner, Howard. 1999
Las inteligencias múltiples. La teoría en la práctica. Editorial Peidos, Barcelona.
- Gilbert, Michael. 2003
Cómo convencer. Guía práctica para triunfar en una discusión. El Comercio Ediciones-Deusto, Lima.
- Goleman, Daniel. 2000
La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós, Barcelona.
- Goleman, Daniel. 1996
La inteligencia emocional. Javier Vergara, Editor. Buenos Aires.
- González, Alvaro. 2002
¿Es posible el cambio organizacional sin cambio de mentalidad?. En: Liberabit. Revista de Psicología de la Universidad San Martín. (8): 27-40
- González, Edgar 2002
V Encuentro Nacional de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local. Construyendo la gobernabilidad democrática desde los espacios regionales y locales.
- González, Ernesto. 2001
Pensamiento Proactivo. Clic Sapiens. Fundación Ebert, Lima.
- Gormley, Wilma. 2000
Selecting partners: practical considerations for forming partnerships. Training Resources Group, Inc.
- Gutierrez, V.
Dinámica de Grupos. Universidad Inca Gracilazo de la Vega. Escuela de Educación Superior a Distancia. Lima.

- Grompone, R. 2004
Posibilidades y límites de experiencia de promoción de la participación ciudadana en el Perú. IEP. Documento de Trabajo 132. Serie Sociología y Política, 38. Lima
- Hall, D.M. 1970
Dinámica de la Acción de Grupo, México. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A.
- Hammer, M. 1996
Beyond Reengineering, Nueva York: Harper Business.
- Hammond, John; Keeney, Ralph y Howard Rafia. 1999
Decisiones inteligentes. Guía práctica para tomar mejores decisiones. Editorial Norma, Bogotá.
- Hammond, John; Keeney, Ralph y Howard Rafia. 2000
Las trampas ocultas de la adopción de decisiones. En: Harvard Business Review. La toma de decisiones. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Hay, L. 1999
El poder está dentro de ti. Ediciones Urano, Buenos Aires.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. y R. Woodman. 1999
Comportamiento organizacional. Octava edición. Thompson Editores, México.
- Hernández y otros. 1997
Metodología de la Investigación. Colombia, Mc Graw Hill.
- Homans, G. 1959
The Human Group, Nueva York: Harcourt, Brace and World.
- Ibáñez, Mario. 2002
Comportamiento Organizacional en las Empresas. Editorial Universitaria de la Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Ismodes, Anibal. 1989
Sumario de Sociología. Lima, Editorial CONCYTEC.
- Ismodes, Anibal. 1989
Sumario de Sociología. Lima, Editorial CONCYTEC.
- Katz y otros. 1995
Psicología Social de las Organizaciones. México, Editorial Trillas.
- Klinenberg, Otto. 1985
Psicología Social. México, Fondo Cultura Económica.
- Javaloy, Federico; Rodríguez, Álvaro y Esteve Espelt..2001
Comportamiento colectivo y movimientos sociales. Prentice Hall, Madrid.
- Jay, Anthony. 2000
Cómo dirigir reuniones. Harvard Business Review – Deusto, Bogotá.
- Jennings, Jason. 2003
Menos es más. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

- Kersten, S. 1997
Diálogo en lugar de debate. En: Boletín de IEIA para la Agricultura Sostenible de Bajos Insumos Externos. 13(1): 18-19.
- Kinsley, Michael. www.solidaragon.org
- Kliksberg, B. 2002
Hacia una economía con rostro humano. Fondo de Cultura Económica, México.
- Koontz, H. y C. O'Donnel.
Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración. Libros McGraw-Hill.
- Larraz Isturiz, Cristina. www.ceapat.org
- León, Francisco. 1999
La acción humana. En: Curso de Filosofía. Cultura. Conocimiento. Acción. Sociedad. Biblioteca Nueva, Madrid.
- Maisonneuve, Jean. 1964
Psicología Social. Argentina, Editorial Paidós.
- Montero, V. (Coordinador) 2005
Psicología Social. Aportes desde la Realidad Peruana. Foro Peruano de Psicología Social, Lima.
- Manrique, Nelson. 2004
Sociedad. Enciclopedia Temática del Perú. El Comercio, Lima.
- McCarthy, M. J. 1991
Domine la era de la información. Robin Book, Barcelona.
- Mccaskey, M. 2000
Los mensajes ocultos que envían los directores. En: Comunicación Eficaz. Harvard Business Review – Deusto, Bogotá.
- Mancini, Marc. 2003
Gestión eficaz del tiempo. Editorial McGraw-Hill.
- Marcum, D.; Smith, S. Y M. Khalsa. 2003
Business Think. Principios para tomar decisiones acertadas en los negocios: ¡ahora y en cualquier situación. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Melero de la Torre, Mariano. 1999
La sociedad y el orden político. En: Curso de Filosofía. Cultura. Conocimiento. Acción. Sociedad. Biblioteca Nueva, Madrid.
- Ministerio Secretaría General de Gobierno. Chile. 2002
Voluntariados en Chile: lo plural y lo diverso. Programa de Fomento al Voluntariado, División de Organizaciones Sociales.
- Morales y otros. 1997
Psicología Social. México, Editorial Mc Graw Hill.

- Ontoria, A.; Gómez, J. y A. Molina. 2005
Potenciar la capacidad de aprender a aprender. Alfaomega/Nercea, Lima.
- Ortiz, P. 1996
Guía metodológica de manejo de conflictos socioambientales. FTTP-FAO, Quito.
- Paglilla, R. 2002
La animación socioinstitucional, motor del cambio social. Revista Digital - Buenos Aires - Año 8 - N° 44.
- Parra, Diego. 2003
Creativamente. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Pierre de Zutter, 2004
Diez claves de éxito para el desarrollo rural. Editorial Horizonte, Lima.
- Portocarrero, Gonzalo.
El aprendizaje como forma de hacer compatible la justicia y el orden. PUCP
- Propuesta Ciudadana. 2003
Manual de Incidencia Política. Proyecto Participa Perú.
- Red Perú. 2001
Concertación local: camino para articular la democracia y el desarrollo. Lima.
- Riso, Walter. 2003
Pensar bien, sentirse bien. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Robbins, Stephen. 1998
Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall.
- Rodríguez, Aroldo. 1995
Psicología Social. México, Editorial Trillas.
- Rofes, Salvador. 2002
Tecnología para facilitadores de capacitación: Medios para transferir conocimientos y desarrollar aprendizajes. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Trabajo Social
- Rofes, Salvador. 2002
Metodología y soporte administrativo a la capacitación. Módulo 2. Curso de especialización para facilitadores de capacitación en proyectos de desarrollo social. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Trabajo Social
- Sánchez, César. 2002
Psicología de Grupos. McGraw Hill Editores. México D.F.
- Sánchez Vidal, Alipio. 1996
Psicología Comunitaria; Bases conceptuales y métodos de intervención. Editorial EUB, Barcelona.
- Sartori, Giovanni. 2003
¿Qué es la democracia?. Taurus, México.

- Shaw, Marvin. 1986
Dinámica de Grupo. España, Editorial Herder.
- Simpson, Brent. 1995
Innovación local y comunicación: la sangre vital del cambio agrícola. En: Bosques Árboles y Comunidades Rurales. 24:26-28.
- Snair, Scott. 2003
Paren la reunión ¡Quiero salirme! Cómo eliminar reuniones interminables y, a la vez, mejorar la comunicación, productividad y eficiencia de su equipo de trabajo. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Tanaka, M. 2001
Participación popular en políticas sociales. Cuándo puede ser democrática y eficiente y cuándo todo lo contrario. Consorcio de investigación Económica y Social/IEP. Colección mínima, Lima.
- Varillas, W. (Coordinador). 2005
Propuesta de Sistema Político Local de Participación y Concertación. Centro Ideas-Red Perú-Pro Yauyos, Lima.
- Ventrella, Scott. 2004
El poder del pensamiento positivo en las empresas. 10 rasgos para lograr resultados óptimos. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Volkema, R. 1999
The negotiation tool kit. American Management Association, USA.
- Zimmer, C. 2003
Grandes misterios de la evolución humana. En: Discover en español. 7(10):20-29

ANEXOS

ANEXOS



HERRAMIENTAS

METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL RÁPIDO

Una metodología para hacer el Diagnóstico Institucional Rápido, ése fue el reto que alguna vez planteó Carlos Brenes. Nosotros lo acogimos y presentamos una propuesta por validar.

Sin embargo, una primera reacción esperada es que esta propuesta debería ser elaborada directamente desde los propios campesinos. Esto no ha sido así por varios factores. El primero es que, desde la visión de los técnicos, hemos concentrado nuestra atención a la elaboración de los Diagnósticos Rurales haciéndolos cada vez más participativos, pero muy pocas veces se nos ha ocurrido pensar en Diagnóstico Institucionales Rápidos autogestionados por las propias comunidades. Ciertamente es que en los DRP y RAAK se hacen diagramas de Venn con fines de análisis institucional, pero con otros propósitos.

Por su parte, desde el lado campesino, no existen muchos referentes para que sean los propios comuneros quienes hagan los estudios. El estilo tradicional es que los que hacen los estudios y ejecutan los proyectos son las instituciones y muchos campesinos creen que esto siempre tiene que ser así. Como resultado de estas relaciones, las instituciones han provocado que los campesinos se tornen en negociadores, e incluso aprendan a manipular a las instituciones. Mientras subsista el hecho de que la calidad de las instituciones sólo se mide por la cantidad de obras que dejan o la cantidad de bienes que regalan, no habremos avanzado en la formación de capacidades, sólida base para la sostenibilidad de los proyectos.

Por eso nos hemos tomado la libertad y el atrevimiento de avanzar en la formulación de una propuesta metodológica de Diagnóstico Institucional Rápido, sobre la base de nuestra experiencia participativa con las comunidades e instituciones en la región.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

1. *Lograr que la comunidad reflexione sobre la participación.*
2. *Lograr que la comunidad identifique potenciales aliados y socios estratégicos en sus propósitos de desarrollo local.*
3. *Lograr que la comunidad cuente con una herramienta de análisis para definir si entra o no a una nueva relación institucional.*

Lograr que las instituciones hagan un examen autocrítico de su relación con las comunidades.

Puesto que esta propuesta debe ser desarrollada por los propios campesinos, el rol de los facilitadores es el de presentar la herramienta y discutir con la comunidad la importancia de su aplicación. La institución podría comprometerse a cooperar con apoyo de material y la logística, aunque por su naturaleza debería ser una actividad que use al máximo los recursos locales de la comunidad. Además, considerando que el desarrollo rural no sólo se refiere a las instituciones agrarias, se sugiere ser lo más extensivo posible -incluyendo organizaciones sociales políticas, culturales, municipales, entre otras.

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

- a. *Presentación de la herramienta a la comunidad.*
- b. *La comunidad puede considerar pertinente iniciar el proceso bajo su dirección.*
- c. *La comunidad nombra a un equipo de investigación.*
- d. *El equipo de investigación se organiza.*
- e. *Se hace un inventario de las organizaciones existentes en la región*
- f. *Se prepara las fichas de evaluación -tantas como instituciones existan.*
- g. *Se convoca a una reunión comunal para la realización de estudio. Dependiendo de cuántas instituciones existan, se puede hacer el estudio de manera grupal o formando microgrupos. Se debe garantizar que haya una buena representatividad de los diversos sectores de la comunidad. Este proceso puede durar de media a una jornada completa.*
- h. *Se procesa los resultados.*
- i. *Se elabora la matriz de identificación de fortalezas y se analizan los resultados*
- j. *En una reunión comunal se difunden los resultados finales.*

La metodología consta de dos elementos básicos: La ficha de preguntas y la matriz de potencial de contribución institucional. **La ficha de preguntas** considera preguntas claves para analizar la **vocación** que tiene la institución en diversos campos. Se ha tratado de considerar el número mínimo necesario de preguntas que pueden dar una buena idea de la empatía que tiene la institución con la comunidad. Algunas de las preguntas pueden ser re-estructuradas en función al tipo de institución y también se puede añadir nuevas preguntas, según cada contexto. La **matriz de potencial de contribución institucional** consiste en determinar cualitativamente el **nivel de aporte institucional y las fortalezas** que tiene en diversos campos, tales como el económico, relacional, cultural/educativo y político.

La suma del puntaje obtenido en la ficha de preguntas y la matriz dará el puntaje total de la institución, mientras que el ordenamiento en orden descendente indicará el nivel de cercanía institucional a los objetivos comunales de desarrollo.

FICHA DE PREGUNTAS



Vamos a analizar entre todos cuál es el nivel de vocación de trabajo que tiene cada institución con nuestra comunidad. Contestemos, según sea el caso, SÍ o NO. El número total de SÍ, nos dará el puntaje positivo y nos servirá de comparación.

Vocación participativa

1. ¿Nos consulta la institución para empezar un proceso de trabajo en la comunidad?
2. ¿Participamos en la elaboración de sus planes de trabajo?
3. ¿Respetan nuestros mecanismos de planificación y toma de decisiones?
4. ¿Consideran la situación especial de los ancianos, mujeres, jóvenes y niños así como sus aportes?
5. ¿Tenemos acceso a la información financiera?
6. ¿Nos ayudan para que otras instituciones puedan canalizar trabajo hacia nuestra comunidad?

Vocación de ampliación de capacidades

7. ¿Capacitan en el fortalecimiento de capacidades de gestión?
8. ¿Facilitan la generación de espacios reflexivos y de innovación?
9. ¿Se preocupan por la formación de promotores comunales? Nos consultan para elegirlos?
10. ¿Nos facilitan información y promueven procesos de comunicación descentralizada?
11. ¿Se preocupan en que manejemos computadoras y sistemas de interactivos de comunicación?
12. ¿Nos preparan para que nosotros conduzcamos directamente el proyecto en el futuro?
13. ¿Nos preparan para aprender a formular participativamente proyectos y buscar su financiamiento?

Vocación de trabajo

14. ¿Permanecen los trabajadores de la institución en el campo la mayor parte de días del mes?
15. ¿Están los técnicos de campo dispuestos a compartir el trabajo de acuerdo a nuestro propio ritmo, así no coincida con su horario laboral?
16. ¿Los directivos de la institución conversan con las y los campesinos directamente en el campo?

Vocación de interculturalidad

17. ¿La institución tiene técnicos bilingües? [Opcional]
18. ¿Se integran honestamente a nuestras costumbres y cultura?
19. ¿Prestan atención a los conocimientos y tecnologías locales?

Vocación de ampliación de derechos

20. ¿Nos respetan y nos tratan bien en sus oficinas y cuando los vemos en la calle?
21. ¿Facilitan el conocimiento de los derechos y de las leyes que nos protegen y benefician
22. ¿Facilitan procesos reflexivos para que la comunidad pueda formular participativamente propuestas políticas y legales?

MATRIZ DE POTENCIAL DE CONTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL

Nombre de la institución	Económica	Relacional Educativa	Cultural/	Política	Total
A					
B					

Rango de Calificación:

Alto : 3

Medio : 2

Bajo : 1

No compete/ : 0

indiferente

NUESTROS VALORES, CAPACIDADES Y FORTALEZAS

Con este tema se pretende visualizar el conjunto de capacidades locales, así como la autoestima personal y comunal, aspectos centrales en una propuesta de desarrollo.

El análisis de fortalezas nos permite visualizar las potencialidades y capacidades locales que, de repente, no estamos aprovechando. Esto nos sugiere que la solución de algunos de los problemas comunales podría estar al interior de la comunidad, más que en el exterior.

Las **herramientas** que podemos utilizar son: Cuadro de valores y fortalezas, Análisis de fortalezas, Reuniones de grupo y Dramatizaciones. Los **materiales** necesarios simplemente son: Papelógrafos, cartulinas y plumones gruesos de varios de colores y masking tape.

PROCEDIMIENTO

Para reconocer el conjunto de nuestros valores y fortalezas con el propósito de incorporar las potencialidades en la planificación del desarrollo comunitario y no quedarnos sólo en los problemas, estas son algunas preguntas motivadoras sobre aspectos que son internos a la comunidad y están interiorizados en la mayoría de sus miembros:

Capital comunal

¿Cuáles son las razones para enorgullecernos de pertenecer a la comunidad?

¿Qué valores de la comunidad nos hacen distintos de los demás?

¿Qué rasgos de nuestra personalidad contribuyen al desarrollo comunitario?

¿Cuáles son las cosas que mejor hemos hecho?

¿Cuáles son las cosas que mejor sabemos hacer?

¿Somos inmunes a alguna enfermedad por razones de régimen alimenticio o de régimen de vida?

Capital cultural

¿Qué costumbres tenemos que son muy valiosas para el desarrollo comunitario?

¿Qué porcentaje de nuestra población es bilingüe?

¿Cuáles son las leyendas, mitos, cantos que conservamos?

¿Qué conocimientos tenemos en los campos de: Agricultura? Ganadería? Bosques? Plantas medicinales?

¿Cuál es nuestra visión del mundo?

¿Cuál es nuestra visión de desarrollo?

¿Qué pensamos sobre nuestra relación con la naturaleza?

Capital de recursos naturales

¿Qué recursos contamos que existen única y exclusivamente en la comunidad?

¿Qué recursos son muy abundantes y comparativamente superiores a la de otras regiones?

¿Qué productos tenemos que ofrecer en épocas en las que en otras zonas ya no están en producción?

Capital relacional

¿Qué amigos/as que tienen capacidad de decisión tenemos?

¿Qué instituciones amigas tenemos?

¿Quiénes tienen absoluta confianza en nosotros?

¿Qué niveles de articulación gremial mayor tenemos?

Calendario de festividades

¿Cuál ha sido el momento más feliz de la comunidad?

¿Cuáles son los momentos más felices en la comunidad durante el año?

¿Qué fiestas tenemos a lo largo del año?

¿Cuáles son los aspectos de las fiestas que valoramos?

Para una mejor visualización de los resultados podemos emplear el siguiente cuadro:

NUESTROS VALORES, CAPACIDADES Y FORTALEZAS

Nuestros valores	Nuestras capacidades	Nuestras fortalezas	Nuestros motivos para ser felices
Serie de actitudes, patrones de conducta, sentimientos, ideologías que contribuyen positivamente al bienestar comunal.	Lo que sabemos hacer, lo que conocemos (capacidades de producción, organización, gestión, concertación, negociación) y la capacidad intelectual.	Lo que nos hace sentir fuertes, éxitos duraderos alcanzados.	Elementos contundentes y reconocibles que contribuyen decididamente a nuestro bienestar.

Por último, el **análisis de aspectos positivos** ayuda para que, por cada valor, fortaleza y capacidad detectada, se analicen las causas por las que estas existen y la forma como se los podría aprovechar mejor.

ANÁLISIS DE ASPECTOS POSITIVOS

Aspectos positivos: Las fortalezas	¿Por qué se dan estas fortalezas?	¿Cómo podemos aprovechar estas fortalezas?
Jóvenes comuneros se están preparando como profesores bilingües.	La comunidad está consciente de la importancia de rescatar sus valores culturales.	La escuela podría ser un mecanismo de divulgación de la información local y externa. Los profesores bilingües podrían apoyar al proceso de consolidación organizativo de la comunidad. Los jóvenes ya no tendrían que irse al pueblo a trabajar.
Tenemos asegurado el territorio comunal.	La unidad de la organización ha permitido consolidar la integralidad territorial.	En la planificación del uso del territorio y los recursos naturales de la comunidad.

Fuente: Taller de PCP con comunidades Awá del Ecuador, 1996.

CIUDADANÍA Y DERECHOS HUMANOS EN MEDIOS RURALES

La ciudadanía es una condición jurídica universal que nos remite al vínculo entre las personas y los grupos sociales con el Estado, que aparece como garante de esa condición. Nos remite no sólo a la relación con el Estado y sus instituciones, sino también, y en algunos casos fundamentalmente, a la manera de tratarnos y relacionarnos como personas (IDS/APEP, 1997). Este tema es muy importante porque el desarrollo humano no sólo se remite a mejorar nuestra productividad en el campo, sino y sobre todo al respeto general a la condición humana.

Para trabajar estos temas, se ha preparado 30 preguntas básicas que tratan de cubrir los diversos aspectos de la ciudadanía y los derechos humanos. Las preguntas deben reproducirse en hojas sueltas, tantas veces como participantes existan. Cada pregunta debe mencionar la opción SÍ_____ o NO_____ para que el participante coloque lo que cree conveniente. Los resultados de la ficha son anónimos. Si se identifica personas que no saben leer ni escribir en español, se debe pedir el apoyo de facilitadores.

La suma de los SÍ, nos revelará la condición de ciudadanía. Más ciudadanos seremos mientras más nos acerquemos al valor 30. Para facilitar el análisis podemos formar grupos separados de hombres y mujeres, y luego discutir los resultados en plenaria.

Los resultados se pueden reproducir en Papelógrafos, considerando los siguientes aspectos (sólo de las respuestas positivas):

- * Menor valor
- * Más alto valor
- * Promedio
- * Rango:
 - 26 - 30 : Muy buena condición
 - 20 - 25 : Buena condición
 - 15 - 19 : Regular condición
 - Menos de 15 : Mala condición

Los materiales para este trabajo son simples: Ficha de preguntas impresas, lapiceros, papelógrafos para presentar los resultados y plumones gruesos de varios colores.

FICHA DE PREGUNTAS SOBRE LA CIUDADANÍA Y LOS DERECHOS HUMANOS



Ciudadanía Económica

1. ¿Tenemos ingresos seguros por la venta de nuestra producción?
2. ¿Tenemos iguales oportunidades para acceder a puestos de trabajo?
3. ¿Somos sujetos de crédito?

Ciudadanía Ambiental

4. ¿Es nuestro ambiente saludable (libre de contaminación)?
5. Cuando existen proyectos que impliquen a los recursos naturales de la comunidad: ¿Nos consultan adecuadamente para la toma de decisiones?

Ciudadanía Cultural

6. ¿El calendario escolar respeta el calendario productivo en la comunidad?
7. ¿Todos tenemos acceso a centros de educación de todo nivel y modalidad?
8. Si el caso lo requiere, ¿se brinda educación intercultural bilingüe?
9. ¿Hombres y mujeres tienen la misma oportunidad de concluir sus estudios?
10. ¿Hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para continuar sus estudios superiores?
11. ¿Hombres y mujeres tenemos las mismas oportunidades de capacitación?
12. ¿Tenemos amplias y diversas oportunidades para expresar nuestras manifestaciones culturales?

Ciudadanía política

13. ¿Participamos en la elaboración de los planes concertados de desarrollo local y los presupuestos participativos?
14. ¿Votamos por algún candidato de nuestra preferencia en todo proceso electoral?

15. ¿Nuestro voto es producto de un proceso serio de reflexión? (¿o nos dejamos llevar por la publicidad, los ofrecimientos o la costumbre?)
16. ¿Formamos parte como miembros activos de movimientos y partidos políticos?
17. ¿Las autoridades escuchan, respetan nuestras propuestas y tratan de ponerlas en marcha?

Derechos sociales

18. ¿Nuestra familia siempre tiene acceso a centros de salud y atención médica en caso de requerirla?
19. En caso de enfermedades o accidentes: ¿Tenemos acceso a sistemas de atención rápida y eficiente?
20. ¿Existen en la comunidad mecanismos que garanticen una vejez saludable y apacible?
21. ¿Nuestro hogar cuenta con todos los servicios básicos necesarios?
22. ¿Contamos con medios nos permitan estar bien informados?
23. ¿Conocemos los principales derechos que nos asisten como hombres y mujeres de los medios rurales?
24. ¿Conocemos las regulaciones tributarias que nos competen?
25. ¿Cumplimos nuestras obligaciones tributarias?
26. ¿Las autoridades nos tratan bien cuando hacemos gestiones o cuando tratamos de obtener información?
27. ¿Existen amplias y diversas manifestaciones organizativas que sirven para expresar nuestras diversas manifestaciones sociales y religiosas?
28. ¿Existen instituciones que acogen nuestros reclamos ante abuso de representantes de instituciones públicas y privadas y nos hacen justicia?
29. ¿Tenemos amplias y diversas oportunidades para entretenernos sana y constructivamente?
30. En caso de juicios en el que estemos involucrados ¿Los juicios se hacen en idioma local o con interpretación a nuestro idioma?



CASOS PARA REFLEXIONAR

CONDICIONES PARA MAXIMIZAR UN PROCESO PARTICIPATIVO

El caso

La ONG Azullyta trabaja desde el año 1995 en la comunidad rural de Nuestra Señora de la Soledad, en la sierra peruana. Gracias a su trabajo serio y comprometido se ha ganado la confianza de la mayoría de la población, aunque no está libre de conflictos con autoridades locales que los acusan de enriquecerse a costa de hablar de la pobreza de la comunidad.

El trabajo de Azullyta ha sido reconocido por el Gobierno Regional, organismo que les ha solicitado que lideren un proceso participativo para recoger las demandas de la población a fin de incluirlas en un proyecto que están preparando para el Gobierno de Bélgica, quienes tiene interés en apoyar a la región por sus altos índices de pobreza y porque un funcionario belga de la cooperación actualmente está casado con una coterránea de la comunidad.

El problema está que los plazos para la preparación de la propuesta son muy cortos. Por tal razón, la ONG Azullyta ha decidido convocar únicamente a los ilustrados de la comunidad, a los que saben hablar español y saben expresarse en público. Debido al tiempo apretado, la ONG ha decidido hacer una sola jornada de trabajo en la capital del distrito. Para garantizar la participación, la ONG ha decidido reconocer los gastos de movilidad, más no así el alojamiento porque la jornada es sólo desde las 9 de la mañana hasta las 6 de la tarde. Como no hay transporte público en la zona, los participantes tendrán que llegar por sus propios medios y la comunidad más alejada se encuentra a cuatro horas de caminata.

Como ya no es posible hacer una invitación directa a los participantes, se ha decidido usar la emisora local para difundir la invitación con nombre propio. Se ha pegado letreros en una tienda céntrica de la ciudad para que todos se enteren y pasen la voz a los invitados.

Se espera que al menos asistan el 80% de los invitados para poder anexar al informe el padrón de asistentes, con las respectivas firmas. Según el funcionario local, sólo el 40 % de la población saben leer y escribir en español y el 5 % son indocumentados, puesto que el Registro Electoral fue quemado por los subversivos la década pasada.

Los facilitadores contratados para el evento tienen experiencia en la zona, por lo que se les ha pedido que elaboren previamente una propuesta en base a sus propios conocimientos. Así, argumentan los funcionarios de la ONG, serán más eficientes en el recojo de las demandas de los pobladores, pues sólo les permitirá contrastar con los avances previamente realizados. Esto porque el informe se debe entregar a dos días de culminado el evento, puesto que se necesita una semana como mínimo para enviar a traducir al francés la propuesta. El Gobierno Regional confía en que la ONG Azullyta hará muy bien su trabajo y que de todas maneras obtendrán los 500,000 euros que están en concurso.

Indicaciones

- Se forman dos grupos de trabajo para realizar una lectura rápida del texto, analizarlo y responder a la pregunta: ¿Cómo maximizar el proceso participativo en cuestión, considerando las etapas previa, durante y después del evento?
- Entiéndase por maximizar: Hacerlo genuinamente participativo, garantizar la calidad del proceso participativo, garantizar la equidad, democratizar el poder, etc.
- Ambos grupos presentan sus conclusiones y luego se generan comentarios generales, destacando aquellos aspectos que permiten maximizar un proceso participativo.



LOS CONFLICTOS NO SÓLO SON POR LOS RECURSOS NATURALES

El caso

El Gobierno peruano, a través de INRENA, está impulsando la creación del Parque Nacional de Algarrobales por la riqueza de flora, fauna, rasgos ecológicos y culturales de gran potencial turístico. El funcionario de INRENA ha empezado los estudios de tenencia de tierra y las consultas del caso, pues no se quiere repetir errores anteriores. El área propuesta se ubica en el distrito de La Soledad y ocuparía zonas tradicionalmente consideradas como parte de los territorios de la Comunidad Santa Rosa y la Comunidad Santa María. Los territorios de ambas comunidades no están totalmente saneados y muchos campesinos no cuentan con ningún documento que acredite su posesión.

Los miembros de la Comunidad Santa Rosa están predispuestos a conversar con las autoridades, pues creen que con la creación del Parque sus condiciones económicas podrían mejorar. Ellos creen que podrían trabajar como guardaparques o como obreros y que, además, podrían eventualmente vender comida o alquilar caballos o mulas. Pero de otro lado, algunos comuneros ven esta situación como una oportunidad especulativa, pues podrían pedir jugosas sumas de dinero por «sus» tierras que tienen grandes mejoras, según ellos, porque están dedicadas a la crianza extensiva de vacunos.

Pero los miembros de la Comunidad Santa María no quieren saber nada con esta idea ni con los funcionarios de INRENA, porque les quitarán sus tierras y sus bosques y no podrán dedicarse a la crianza de cabras, una actividad muy importante en la región. Creen que sus oportunidades económicas son muy escasas, porque son los grandes inversionistas de Lima quienes ponen hoteles y restaurantes, se llevan toda la ganancia y no dejan nada para la zona. La desconfianza en INRENA se basa además en que, según ellos, todos los funcionarios son corruptos y se hacen de la vista gorda frente a la extracción ilegal de madera de algarrobo que realizan los comerciantes que abastecen las pollerías de Sullana, sin que hasta la fecha haya ninguna intervención de las autoridades ni de la Policía Ecológica. Los comuneros dicen que lo poco que sacan de madera para sus necesidades básicas no afecta al bosque, pues lo hacen rotativamente en diferentes áreas.

La Comunidad Santa María ha pedido a la Comunidad Santa Rosa que se oponga a este proyecto, pero no han encontrado eco y la acusan de traicionar a la causa campesina. Hace poco, los miembros de la comunidad de Santa María han incendiado un bosque de la Comunidad Santa Rosa. En represalia, los

santarrosinos, ubicados en la parte alta de la cuenca, han decidido desviar el río, con lo que han afectado seriamente a la Comunidad Santa María. Los ánimos se encuentran exaltados en ambas comunidades y en una reciente fiesta patronal miembros de ambas comunidades se agarraron a golpes, con el lamentable saldo de 5 santarrosinos heridos con fuertes contusiones.

Por su parte, los extractores de madera han comprado a la prensa local para que magnifiquen el conflicto. Ellos tampoco no quieren que se establezca el Parque Nacional, pues su redondo negocio de carbón para las pollerías de Sullana se vendría abajo. El Gobernador del Distrito, alertado por este conflicto, ha enviado repetidos oficios a la capital para que el tema vaya a mayores. Pero ya va un mes y no ha recibido ninguna respuesta, más allá de un escueto «manténganos informados».

La ONG Naturama que trabaja en la región, ha decidido mediar entre las comunidades para favorecer el diálogo y tratar de resolver este conflicto. Juan Pérez considera tener suficiente experiencia para tratar un caso como este, pues ha llevado un curso de facilitadores en el Centro Ideas. Juan ha aprovechado el curso, pero tiene una personalidad muy compleja. A veces, le gana el pesimismo y rápido se exalta cuando siente que no comprenden su discurso. Aunque tiene buen trato con las personas y es de oratoria fácil, con las autoridades públicas tiene dificultades de comunicación, pues guarda una secreta rabia por no haber sido aceptado injustamente en un cargo público hace 10 años.

Indicaciones

- Realice un esquema que grafique el ámbito geográfico del conflicto.
- Identifique los actores principales y secundarios del conflicto.
- Si usted fuera un miembro de la ONG Naturama: ¿Qué pasos seguiría para resolver el conflicto?
- ¿Usted considera que Juan Pérez podría salir airoso de este reto?
- ¿Qué lecciones nos ofrece el caso?



PROPUESTAS METODOLÓGICAS



DIEZ MINUTOS: DIGA LO QUE TENGA QUE DECIR

Con el aumento de la capacidad propositiva de las organizaciones de base, cada vez la sociedad civil tiene la presión, obligación o necesidad de invitar a los representantes de las organizaciones campesinas e indígenas para que presenten sus ideas, sus aspiraciones, dudas o temores. Eso está bien, pues es una forma de construir la participación en la práctica, de generar espacios de comunicación para los tradicionalmente relegados de los debates nacionales. Es dar voz a los sin voz, aunque tengan mucha palabra o mucho silencio amarrado a la paciencia o a la desesperanza.

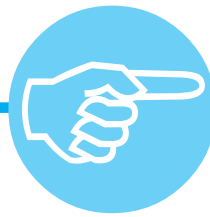
Pero resulta que estos espacios de pronunciamiento público son muy cortos: Diez o quince minutos como panelista, o cinco minutos en una entrevista radial o televisiva. Esto genera nuevos retos para quienes normalmente acostumbran a hablar pausado y mezclando la descripción, la propuesta, la anécdota, la denuncia, la vivencia, la experiencia. Si bien esto lo hace más rico, más vital, la comunicación globalizada exige ser concreto, directo, preciso y no podemos sustraernos a esta realidad.

En tal sentido proponemos una metodología para aprovechar hábilmente estos escasos minutos:

1. Presente brevemente a su organización (fines, objetivos y el carácter de su organización)
2. Delimite el campo de su opinión (que viene a ser como un título de su exposición)
3. Contextualice su opinión y presente brevemente las razones que fundamentan su opinión (nombre del proyecto o actividad, ubicación geográfica, caracterización ecológica, social y cultural, metodología empleada, etc.)
4. Presente los logros obtenidos (alcances y éxitos)
5. Presente las limitaciones y retos (errores, vacíos y debilidades)
6. Presente las grandes lecciones aprendidas y aprehendidas que sustentan la propuesta.

Como es lógico, este esquema varía según se esté presentado un proyecto o actividad, una propuesta, una denuncia, un testimonio. La práctica permitirá ir afinando una propuesta metodológica para cada caso.

De manera genérica, se podría decir que el porcentaje de tiempo empleado por cada paso es de menor a mayor. Como es de esperar, la mayor concentración de tiempo debe ser dedicado a la propuesta, que es lo que la sociedad espera oír y lo que debiera ser valorado acerca de la participación campesina e indígena.



RECORRIDO DE CAMPO CON UN FUNCIONARIO DE UNA INSTITUCIÓN DE SOPORTE TÉCNICO O FINANCIERO

Si un funcionario de una institución de soporte técnico o financiero ha aceptado hacer un recorrido de campo en su comunidad, federación o asociación, considere que tiene medio partido ganado. Para que pueda ganar el partido completo, es bueno seguir los siguientes consejos y recomendaciones:

Sobre el trato: No se ponga en una actitud sumisa. Sólo actúe cortésmente, con toda naturalidad, no haga poses ni fuerce un comportamiento hipócrita. El funcionario desea sentirse bien; para él, esta visita puede ser sólo una oportunidad de relajarse lejos de sus pesadas cargas burocráticas. De usted depende para que le brinde sensaciones simples, pero trascendentes, como participar en el ordeño, cosecha de papayas, uso del trapiche casero o plantar un árbol.

Sobre el lenguaje: Hable usted naturalmente, los giros idiomáticos y dejos campesinos indígenas son parte de la riqueza cultural de la vida rural.

Sobre la actitud del líder: Sea positivo. La simple queja o el reclamo es contraproducente. Sea propositivo y muestre sus éxitos, pero no los sobredimensione, muéstrelos tales como son. No esconda sus limitaciones o debilidades, pero preséntelos más bien como retos, como oportunidades para seguir superándose.

El funcionario y su institución estarían complacidos de trabajar con un grupo muy animado, con mucha mística, fe, perseverancia y despliegue de confianza en sus propias capacidades y fortalezas. El éxito de un proyecto depende en gran medida de la autoestima de la gente. Demuestre usted esa autoestima y no deprima al funcionario.

Si ya tuvo un apoyo de una institución pública o privada, demuestre cómo ese apoyo contribuyó con la comunidad no sólo tangiblemente, sino también en la fortaleza organizativa, la participación, el liderazgo, la conservación ambiental, la revitalización cultural, entre otros.

A pesar de las posibles limitaciones materiales de su organización, valore su capacidad organizativa, cultura, experiencia, conocimientos locales y su contribución para lograr una sociedad democrática y más justa.

Sobre los principios: Nuestra premisa es que ha invitado a un funcionario de una institución comprometida y que tiene un enfoque de trabajo acorde con el fortalecimiento de las capacidades locales. Usted no tiene por qué estar cambiando de discurso según la fuente financiera, según la música que quiera escuchar. Es mejor saber previamente cuál es la sintonía musical y no venderse al mejor postor, o estar mencionando discursos, incluso, con posiciones contrapuestas dentro de la misma organización.

En esencia, sea muy natural y consecuente con los principios de su organización. A las instituciones les agrada trabajar con gente honesta, alegre y positiva. Ellos tampoco quieren fracasar en su función de soporte.



PARTICIPACIÓN EN MESA DE NEGOCIACIONES CON INSTITUCIONES DE SOPORTE TÉCNICO O FINANCIERO

- Consideraciones básicas:
 - Presentación altamente propositiva (en cantidad y calidad)
 - Imagen de una organización que asume los retos de la época
 - Contextualización de la organización dentro de los ejes de preocupación mundial y nacional: Desarrollo Humano Local, Seguridad Alimentaria, Fortalecimiento de Capacidades de Gestión en la Lucha Contra la Pobreza, Conservación de la Biodiversidad, Participación y Democracia, Género y Equidad, entre otros.
- Al empezar la reunión, lo primero que debe haber es una presentación breve de cada uno de los participantes. Luego, se deberá definir brevemente una agenda. Si no se ha pactado con anterioridad, se deberá fijar el tiempo de trabajo con el fin de dosificar los contenidos. La atención o interés que ponen los funcionarios, y el ánimo que presentan son buenos indicadores del buen uso del tiempo.
- La presentación de la organización deberá estar a cargo de los directivos y miembros. El asesor interviene, preferentemente, a solicitud de los miembros de la institución de apoyo o cuando quedan algunos vacíos o dudas en la presentación de la organización, pero nunca debe monopolizar la interlocución con los funcionarios de la institución.
- Para reforzar las propuestas se puede preparar paneles con fotos de la organización con sus respectivas leyendas, o paneles con fotocopias de publicaciones de diarios o revistas que hablan de la organización.
- Una guía secuencial de presentación obedece al siguiente marco lógico:
 - ¿Quiénes somos?
 - ¿Qué estamos haciendo?
 - ¿Cómo lo estamos haciendo?
 - ¿Qué estamos haciendo bien?
 - ¿Qué estamos haciendo mal? (presentado en términos de retos y oportunidades)
 - ¿Qué hemos aprendido? y
 - ¿Qué proponemos o sugerimos?

- Si es que ya hemos preparado propuestas, es el momento de presentación de los documentos o proyectos. Podemos complementar con material publicado de la organización, tales como folletos, boletines, estatutos, memorias, etc. Se sugiere, en lo posible, tener un tríptico de la organización en inglés, traducido con la ayuda de una persona de una institución amiga.
- Algunos entregan esta documentación al principio y otros lo entregan al final, para no generar distracción que compita con el mensaje que se quiera transmitir. El momento oportuno depende del tipo de material que se va a entregar: Si es de ayuda para la exposición, es mejor al principio; pero si es para profundizar los temas tratados, es mejor entregarlos al término de la reunión para no provocar distracción de los funcionarios.
- Finalmente, corresponden los agradecimientos por la oportunidad del diálogo horizontal.



PROPUESTA METODOLÓGICA DE ADMINISTRACIÓN DE TENSIONES

Durante muchos años nos hemos acostumbrado a desarrollar alternativas de acción basadas en problemas. La lógica básica que hemos asumido es que si identificamos adecuadamente los problemas podríamos detectar las raíces y reconocer los efectos. Así concentraríamos nuestro accionar en las raíces y evitaríamos distraernos en los efectos.

Hasta allí todo bien. Aparentemente. Resulta que la lógica lineal de causa-efecto tiene también sus propias limitaciones. Entre ellas podemos reconocer:

- i. No resulta tan fácil reconocer cuándo estamos hablando de un problema y cuándo de un efecto.
- ii. La identificación del «problema» depende de qué eslabón estamos hablando. Un determinado eslabón de la cadena puede ser identificado por algunos como un problema y por otros por un efecto.
- iii. Ante juegos similares de problemas entregados a diversos grupos para que organicen el árbol de problemas no hay un único arreglo posible, independientemente del grado de instrucción de los participantes

Todo esto que parece muy lógico sin embargo tiene sus implicancias:

- i. Las alternativas de solución que se generan están encasilladas en una lógica lineal de acción-reacción. Así por ejemplo: frente a la deforestación hay que reforestar, frente a la pérdida de fertilidad de los suelos hay que fertilizar los suelos.
- ii. Las alternativas de solución refuerzan el enfoque sectorial de tratamiento de los problemas. Así en un taller forestal tenemos respuestas forestales, en un taller de salud tenemos respuestas del sector salud, en un taller minero tenemos respuestas desde el sector minero. Así todos quedamos contentos porque justificamos nuestra presencia e intervención especializada y no nos obligamos a pensar intersectorialmente y menos interdisciplinariamente. Aún cuando estamos haciendo planificación concertada cada sector mantiene la especificidad de su interacción.
- iii. De lo anterior se desprende que se privilegia la salida técnica y no necesariamente se le da una dimensión política. Por eso es posible que podamos ser muy eficaces y eficientes dentro del orden establecido aunque políticamente neutros y eso es algo que conviene al orden político que no quiere voces disidentes. Por lo contrario lo que necesitamos es salidas creativas que contribuyan a la gobernanza.

Quiere decir entonces que mientras nos ubicamos en el pensamiento lineal newtoniano esto funcionaba bien. Pero resulta que los tiempos han cambiado y consecuentemente también nuestros paradigmas. Nos ubicamos ahora en tiempos de complejidad e incertidumbre, con un crecimiento exponencial de la información, con una dinámica social extremadamente rica en búsqueda de una sociedad sustentable con equidad, con una crisis de los partidos políticos, con crisis de valores, entre otros fenómenos relevantes.

Todo ello nos obliga a reconocer que la ciencia no es neutra como pretende serlo. Desde el enfoque de la ciencia post normal se dice que los límites económicos de la gestión ambiental deben ser producto de intensos debates técnico-políticos donde todos los involucrados tienen algo o mucho que decir. Esto es reconocer comunidades extendidas de pares y no solamente elites tecnocráticas o políticas.

Frente a esta situación la bidimensionalidad de los papeles, papelotes, pizarras o pantallas del ordenador no dan cuenta de la multidimensionalidad y multifactorialidad de la realidad. Consecuentemente necesitamos ensayar nuevos abordajes que nos ayuden a encarar la realidad en su complejidad e incertidumbre. De ahí la propuesta metodológica de administración de tensiones.

También tomamos en cuenta la necesidad de superar el pensamiento inconcluso que se basa en el pensamiento dicotómico y pretende que se tome decisiones entre un extremo u otro cuando la vida en verdad tiene matices en todo el espectro. Como menciona Riso (2004):

*«Ni la parte aislada ni el conjunto excluyente, sino ambas cosas
Ni razón pura, ni emoción pura, más bien la integración
No puedo comprender lo particular sin el conjunto que lo contiene y no
puede comprender el conjunto sin tener en cuenta sus componentes».*

Para comenzar la propuesta diremos que existen dos formas básicas de planificación: la planificación normativa que base su accionar en la identificación de problemas y la planificación estratégica que basa su accionar en la movilización de recursos y capacidades en torno a una visión compartida de futuro. Ambos métodos tienen sus ventajas y desventajas. No obstante, de la experiencia en ambas propuestas hemos sacado algunas lecciones aprendidas que son importantes considerar.

Ahora necesitamos definir las **tensiones**. Cuando hablamos de tensiones nos referimos a factores polarizantes de una situación. Así por ejemplo podríamos reconocer algunas de las siguientes situaciones encontradas:

- La necesidad de atender lo coyuntural o lo estratégico
- La necesidad de atender lo urgente de lo necesario
- La necesidad de un enfoque especializado o enfoque holístico
- La necesidad de una actitud pragmática o una actitud filosófica
- La necesidad de ser más práctico o ser más teórico

- La necesidad de una visión cerrada o una visión amplia
- La necesidad de un enfoque estático o un enfoque dinámico
- La atención de necesidades básicas o las necesidades estratégicas
- La necesidad de concentrarse en la conducción o la facilitación
- La necesidad de responder a las necesidades económicas o las necesidades de realización, entre otros.

Podemos reconocer entonces que las tensiones pueden darse a distintos niveles:

- Objetivos
- Enfoques
- Conceptos
- Métodos
- Procedimientos
- Tareas
- Actitudes

La **administración de las tensiones** por tanto se refiere a reconocer la diversidad de factores que están en juego en una determinada situación y definir propuestas de actuación que lleven a una condición superior sobre la base de la formulación de propuestas estratégicas de carácter multidimensional y multifactorial.

La administración de tensiones implica reconocer explícitamente la complejidad y la incertidumbre y lo que se busca con la identificación de los pares de tensiones es reconocer los diversos vectores en juego en la realidad multidimensional y multifactorial a modo de líneas de tendencias que sistematizan, condensan o hacen visible o tangibles de manera operativa procesos de intervención dentro de un sistema mayor de interacciones.

Quiere decir entonces que la administración de tensiones privilegia los sistemas y los procesos para el abordaje de cualquier realidad en la que las interacciones naturaleza-sociedad-cultura forman una unidad indivisible que nuestros paradigmas occidentales y disciplinas han logrado fragmentar. No quiere decir dejar de lado el enfoque de problemas y las relaciones de causa y efecto sino recontextualizarlo para darle una dimensión humana, política, transformadora, liberadora.

Significa entonces pasar del enfoque lineal al enfoque circular. El hecho de identificar tensiones no es polarizar sino precisamente para integrar, para reconocer el principio y el final. Punto que a su vez se mueve a lo largo del círculo. La integración de pares de tensiones a su vez nos permite reconstruir mentalmente una esfera poliédrica que mejor representa la realidad con vectores que van y vienen en múltiples direcciones.

En el lenguaje de árboles de problemas entonces sería pasar de las alamedas con árboles muy ordenaditos pero separados a un modelo donde los árboles se

encuentran absolutamente entrelazados en todos los sentidos. Exacto, esto es reproducir un modelo sináptico del cerebro donde dendritas y axones se entremezclan y sustentan pensamientos y emociones.

La administración de tensiones usa como elemento operativo de accionar la identificación de **barreras**. Las barreras se refieren a procesos, situaciones, condiciones, factores o elementos que impiden que podamos aprovechar de mejor manera cada uno de los polos del par de tensiones.

Si nos ubicamos en una propuesta de diálogo generativo, de pensamiento positivo y de oportunidades que ofrecen los conflictos entonces lo que hacemos es no quedarnos en la queja, en el lamento, en el problema como tal, sino lo que buscamos es proactividad y emprendimiento para superar la condición negativa actual. Lo que buscamos es pasar a una condición superior de bienestar hablando tanto en términos humanos como biofísicos.

Una característica importante de estas tensiones es que son social y culturalmente aceptables en el entendido que la diversidad es un valor y que se manifiesta en relaciones interculturales en esencia respetuosas. Por ejemplo no se puede reconocer la tensión entre aceptar una coima y contentarse con su sueldo. En este caso su formulación correcta sería: La necesidad de atender necesidades básicas y la necesidad de realización humana.

Con la administración de las tensiones entonces se abordan aspectos individuales, sociales, políticos y estructurales simultáneamente haciendo que los problemas sean tratados de manera integral [hombre (cuerpo-mente-espíritu) – naturaleza- sociedad- cultura].

Método de administración de tensiones:

Para el desarrollo metodológico de la administración de tensiones se sugieren los siguientes pasos:

- i) Precisar el campo de intervención
- ii) identificar los pares de tensiones en juego en determinada situación problemática independientemente del nivel de complejidad
- iii) Revisar la formulación de las tensiones para darle un carácter positivo social y culturalmente aceptado
- iv) En cuanto sea posible formular enunciados que permitan fusionar los puntos de vista opuestos. El límite de la fusión está signado por principios éticos. Implica reconocer que en algunos casos hay posiciones irreconciliables.
- v) Identificar las barreras que impiden poner en valor el nuevo enunciado. Para el efecto podemos usar una pregunta motivadora que deberá ser adaptada para cada caso.
- vi) Para cada nueva formulación desarrollar cursos de acción

vii) Analizar la pertinencia de los cursos de acción señalados tomando en cuenta los siguientes criterios

1. Viabilidad
 1. Realista
 2. Manejable desde nuestros recursos y capacidades
 3. Manejable con apoyo externo
 4. Medible
2. Temporalidad
 1. corto plazo
 2. Mediano plazo
 3. Largo plazo

Para ello nos podemos valer de la siguiente matriz:

	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Manejable desde nuestros recursos y capacidades			
Manejable con apoyo externo			

viii). Clasificar los cursos de acción en objetivos estratégicos y definir las acciones

ix). Volcar el cuadro anterior en una matriz de planificación convencional.

Esperamos que la propuesta metodológica nos ayude a construir un pensamiento y una proactividad más integrador, catalizador y liberalizador.

Literatura citada:

Riso, W. 2004

Pensar bien, sentirse bien. Grupo Editorial Norma. Biblioteca Water Riso. Bogotá.

En *La Facilitación de Procesos Sociales* el autor propone un texto metódico para una reflexión abierta a especialistas del tema o no. Marcos teóricos, conceptos, lecciones aprendidas y referencias prácticas comprobadas articulan los capítulos. El encanto del libro reside en la posibilidad de divagar, de escapar por caminos más escondidos, es decir de tener una lectura no tan lineal. En otros términos, permite construir una idea propia de facilitación postulando claras apuestas y convicciones. La apuesta por lo democrático traza un camino hacia el ejercicio pleno de la ciudadanía, rescatando la integralidad y la diversidad de la dimensión humana. La construcción del sujeto constituye aquí un aspecto central del planteamiento. La ética es condición de este primer desafío, ética de los facilitadores, ética como actitud permanente en todos los pasos de los procesos impulsados. Referencias filosóficas, a menudo orientales, respaldan la reflexión a lo largo de los capítulos.

Markus Zeisser
Director General Centro de Estudios Regionales Andinos
Bartolomé de Las Casas

La descentralización de la salud busca generar condiciones para que los procesos de decisión vinculados a la salud de la población tengan lugar cada vez más cerca de la gente. Se espera, a su vez, que dicho marco favorezca una participación ciudadana efectiva, que contribuya a la adecuación de los servicios de salud a las necesidades y culturas locales, especialmente las de la población que vive en situación de pobreza extrema, cuya voz difícilmente es oída. En los ámbitos regionales se han dado avances importantes en participación ciudadana para la definición y formulación de políticas de salud y en la mayoría de las regiones del Perú se ha impulsado la formulación de Planes Regionales Concertados de Salud. Algunas experiencias regionales han desplegado mecanismos de participación importantes y novedosos; en este sentido, el presente libro se constituye en una importante herramienta para seguir aportando a la facilitación de diversos temas, y así impulsar procesos de participación ciudadana de mejor calidad, principio fundamental del enfoque de derechos en salud.

Ariel Frisancho
Coordinador Nacional
Programa Derechos en Salud CARE Perú

El texto nos presenta un estudio de la facilitación analizando el tema desde sus inicios, a través de una historia de la facilitación, concluyendo que es en esta última década que la facilitación empieza a ganar ciudadanía. El autor sostiene que facilitar procesos sociales no es un simple trabajo de moderar o acompañar talleres u otros eventos, sino se trata de incorporarse como parte activa, y con roles claros, en las iniciativas de construcción de una democracia participativa y los consiguientes procesos de desarrollo. Consecuentemente, esta visión de la facilitación de procesos sociales democráticos es relativamente nueva y coincidente con los esfuerzos de intervenir organizadamente en la democratización del país.

Rodrigo Arce postula la necesidad de asumir la facilitación como un campo de especialización en el Perú del presente siglo. A la vez, enlaza la obra con otras disciplinas en el campo de la Psicología Social, la Psicología Comunitaria y el Trabajo Social, enfocado en las comunidades.

Esta publicación está dirigida a reflexionar sobre el tema de la facilitación como instrumento de cambio, enfocando su atención hacia los facilitadores y facilitadoras para que puedan contribuir de mejor manera a la diversidad de procesos sociales con los cuales se comprometen.

Carlos Herz
Coordinador Nacional
Programa Fortalece CARE Perú

