

CURSO – TALLER
PARTICIPACIÓN SOCIAL
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

**Módulo III:
Procesos, técnicas y
herramientas para la
participación social**

3 y 4 de octubre de 2008

Instructor: Rafael González-Franco de la Peza



Temario

- **Gobernanza y participación social**
 - Nuevos paradigmas de gobernanza
 - Los espacios de deliberación
- **Procesos para la participación social**
 - Trabajo colaborativo y liderazgo compartido
 - Construcción de acuerdos y toma de decisiones
 - Resolución de conflictos, negociación y mediación
- **Técnicas y herramientas para la participación social**
 - Organización
 - Campañas
 - Consultas
 - Encuestas
 - Proyectos
- **Claves para el diseño de una estrategia de participación social**
- **Taller: Diseño preliminar de la estrategia de participación social**



Gobernanza


- Concepto relativamente nuevo que responde a un proceso reciente, ni acabado ni homogéneo, de reformulación de la relación Estado – sociedad y de reestablecimiento de los límites entre ambos... que atraviesa varios ejes: el económico, el jurídico-administrativo y el sociopolítico...

■ ***Gobernanza:***

La interacción cooperativa de actores públicos, privados y sociales en la construcción de política pública.

■ ***Gobernanza de conflictos socioambientales:***

La construcción cooperativa y corresponsable de acuerdos públicos entre actores gubernamentales y no gubernamentales, sociales y privados.

- 
- Tradición autoritaria
 - Principio de jerarquía y verticalidad
 - Estado paternalista
 - Corporativismo
 - Democracia electora y no participativa


VS

- Nuevo paradigma de gobernanza.



Nuevo paradigma de Gobernanza

- La apertura de espacios de participación pública a nuevos actores.
- Redefinición de lo público, con formas de decisión menos jerárquicas, menos centralizadas y burocráticas, con más eficiencia, transparencia, es decir, más democráticas.
- Sus bases: la creación de redes y alianzas, la distribución del poder, la construcción de ciudadanía y la democracia.

- 
- El enfoque democrático de la gobernanza concede menos centralidad al gobierno en la toma de decisiones públicas al mismo tiempo que se le otorga a la ciudadanía facultades para incidir en política pública y también controlar la acción del Estado.
 - Implica igualmente transparencia, rendición de cuentas, eficiencia y eficacia, así como horizontalidad, pero remite de manera contundente a la redistribución del poder y el fortalecimiento de la sociedad civil... implica entonces un doble reto: por un lado capacidad del gobierno para abrirse, y por otro, capacidad de la sociedad para participar.



La cooperación bajo sospecha


En contextos de:

- joven democracia
- bajo nivel organizativo
- débil marco regulatorio
- ausencia de redes
- interacciones sociales cimentadas en relaciones jerárquicas y autoritarias
- fuertes tensiones, contradicciones y luchas de poder que se expresan en, y son producto de, las prácticas y representaciones cotidianas de lo político.



Dichas tensiones, contradicciones y luchas de poder

- No se aprecian en toda su amplitud desde un enfoque centrado en el análisis de la estructura y el funcionamiento de las instituciones políticas formales, pues operan en el ámbito de las interacciones sociales que normalmente se dan en los espacios no formales de la política.


- 
- La incorporación de la sociedad en los asuntos de orden público sigue estando limitada a la consulta, el intercambio de información y algunos casos de gestión y no en las decisiones fundamentales.
 - Poca participación ciudadana directa en política y no incorporación de muchas de las demandas sociales en las decisiones gubernamentales que les afectan directamente.


- 
- También existen obstáculos y deficiencias organizativas por parte de la sociedad para

- 1) presionar para la apertura de espacios, cuando estos no existen o no funcionan con carácter vinculante.

- 2) apropiarse de esos espacios cuando ya existen, e impulsar desde ellos sus demandas

- 3) generar, a partir de ellos, nuevas formas de interacción público-privado-social.

- 
- ¿Qué factores alientan la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos y cuáles la inhiben?
 - Es desde las relaciones de poder dónde los actores construyen sus interacciones y son ellas las que otorgan el carácter particular a las redes de política o bien las que impiden que éstas se formen ... las tensiones de la gobernanza no se resuelven en el ámbito institucional sino en el político y éste concierne a todas las relaciones de poder.

- 
- La gobernanza como gobierno interactivo reside en la interacción cooperativa y regulada que requiere del reconocimiento mutuo, en términos de respeto y confianza, y la generación de interdependencias para la construcción del bien común.



- ¿Cómo impulsar la cooperación horizontal, transparente, y democrática para generar acuerdos públicos que den respuesta a las demandas y derechos sociales y garanticen la sustentabilidad ambiental sin entrar en contradicción con los intereses privados?



¿Cómo una nueva gobernanza? si

- La complejidad de los conflictos socioambientales como producto de procesos socioeconómicos, políticos y culturales que se generan y expresan en la articulación de lo micro con lo macro; de las condiciones locales con los proyectos nacionales; de la vida cotidiana de la gente, con el modelo económico global.
- Las luchas de poder no evidentes y el Estado y las comunidades actores fragmentados, heterogéneos y, lo más importante, en conflicto.

- El nuevo paradigma de gobernanza se inscribe en el concepto de *democracia deliberativa*, misma que se basa en:

la creencia en los derechos de los ciudadanos y en su habilidad para comprometerse activamente en las decisiones que les conciernen, con derechos asociados a la información y al acceso a los espacios para la deliberación.



Deliberación

- Considerar atenta y detenidamente el pro y el contra de nuestras decisiones, antes de cumplirlas o realizarlas.
- Resolver una cosa con premeditación*.
- Considerar atenta y detenidamente el pro y el contra de los motivos de una decisión, antes de adoptarla, y la razón o sin razón de los votos antes de emitirlos.**


* Diccionario Espasa Calpe


** Real academia española


- Los *procesos deliberativos e incluyentes* (PDI) suponen una toma de decisiones colectiva por parte de todos los afectados por esa decisión o sus representantes, basada en argumentos ofrecidos por y para los participantes, quienes están comprometidos con los valores de la razón y la imparcialidad.

- ¿Una conversación en la que los individuos alternan el hablar y el escuchar distintos razonamientos y después alcanzan decisiones o puntos de vista finales, o negocian o intentan convencer al otro –bajo el supuesto de que los individuos involucrados son libres, iguales y racionales-?
- Lo que depende también de la existencia de valores compartidos y de consenso, así como de ciertas formas de lenguaje -simbólico, corporal o verbal- que permitan un proceso de diálogo.

- El proceso deliberativo no es un acto meramente racional, ni suelen existir condiciones de simetría de poder.
- El proceso de deliberación, y su efectividad, está también determinado por medios emocionales y afectivos (no racionales) en la búsqueda de seguridad y confianza y en el intento de zanjar o exacerbar los conflictos.
- El proceso comunicativo está mediado también por las relaciones de poder existentes entre los actores.

- 
- ¿Cómo puede construirse la confianza necesaria para la deliberación, en sí mismos y entre ellos, de los actores si las plataformas de participación no la propician y sí la inhiben?
 - ¿Cómo conseguir que la comunicación y los espacios funcionen si no existe un apoyo emocional, ni un espacio seguro – con seguridad ontológica- ni una ‘identidad de lugar’ creada colectivamente?


- 
- Un análisis exclusivo de la estructura y la comunicación (formal) en los procesos políticos no permiten una comprensión completa sobre como influyen las emociones en el diálogo o el conflicto.
 - La recreación de identidades y las relaciones afectivas son fundamentales para definir la forma que adoptan la comunicación y la toma de decisiones en cualquier espacio creado. El interés propio, los procesos o los objetivos de la transformación personal, la práctica, el conflicto y la emoción son todos aspectos esenciales que afectan a la comunicación, al uso de diferentes diádas de conocimiento/poder y a la toma de decisiones.

- 
- La identidad colectiva se compone de *definiciones cognoscitivas* de los ejes de acción, o fines y medios, de una red de relaciones activas –y, por tanto también de la forma de organización y de la *inversión emocional*.

- “No hay ninguna cognición sin sentimiento y no hay ningún significado sin emoción”

Melucci

- Las emociones, así como el poder, son esencialmente relacionales.

- 
- Reducir la imagen de “enemigo”
 - Enfatizar:
 - las necesidades afectivas
 - el reconocimiento y
 - la interdependencia mutua
 - Compromiso con el diálogo (las personas necesitan hablar y ser escuchadas)
 - Para ello se requiere de un espacio formal como tolerancia y persistencia, en donde se reconozca y permita “lo emocional”

Confianza


- La deliberación no es sólo gobernada por la valoración racional y la comunicación sobre aspectos técnicos y políticos.
- La confianza, la seguridad emocional y el lenguaje son necesarios para que haya una comunicación y un diálogo eficaces.
- “La confianza es la expectativa que surge, dentro de una comunidad, de una conducta regular, honesta y cooperativa, con base en normas compartidas comúnmente por parte de otros miembros de esa comunidad” (Fukuyama).
- Una persona confiable es una persona predecible, da certidumbre (por lo tanto baja ansiedades)

Confianza

- La gente que no confía entre sí, terminará cooperando sólo bajo un sistema de reglas y regulaciones formales que tienen que ser negociadas; acordadas; litigadas y puestas en vigor, a veces por medios coercitivos.
(Fukuyama)
- En el contexto de las arenas políticas es donde se requiere de relaciones que permitan la generación de confianza y donde las expectativas acerca de cierta conducta de los diferentes actores toman relevancia. Y la confianza depende de la actitud y la conducta.

- ¿Cómo se puede dar la confianza entre diversos actores en contextos caracterizados por extensos conflictos, por la operación vertical tradicional de las instituciones de gobierno, por una multiplicidad de actores, sin una autoridad con legitimidad y poder para emplazar a los actores en conflicto?

- Un espacio deliberativo puede volverse incluyente cuando sus integrantes aprenden a adaptarse a nuevos actores y a responder a las diferentes expresiones emotivas que surgen de desafiar las desigualdades de poder.
- La política del diálogo (la comunicación multi-direccional) y las decisiones en política necesitan hacerse eficaces a través de enfocarse en la generación de confianza.

- 
- ¿Qué conforma un escenario constructivo par que los PDI logren fortalecer la confianza, las posibilidades de expresión, la responsabilidad y lleguen a la acción transformadora en el ámbito de la política?



EL ORIGEN DE LAS EMOCIONES Y LOS SENTIMIENTOS

FAMILIAS EMOCIONALES

Afectos	
Por <u>sentirse bien</u> , o exageradamente bien, con uno mismo	Por <u>sentirse menos valioso</u> que los demás
Al <u>cumplir o lograr</u> lo que quieres	Por <u>no poder lograr</u> algo
Por <u>recibir buen trato</u> o cuidados	Por un <u>mal o daño recibido</u>
Por la <u>presencia de deseo</u>	Por la <u>ausencia del deseo</u>
Ante un <u>futuro positivo</u>	Ante un <u>futuro negativo</u>
	Por la <u>pérdida de algo querido</u>
	Por la <u>sensación de peligro</u>

Afectos por <u>sentirse bien</u> , o exageradamente bien, con uno mismo.	Autoestima Orgullo Soberbia Arrogancia	Afectos por <u>sentirse menos</u> valioso que los demás	Envidia Vergüenza Celos Culpa
Afectos al <u>cumplir o lograr</u> lo que quieres	Alegría Euforia Felicidad Satisfacción	Afectos por <u>no poder lograr</u> algo	Enojo Furia Rabia Coraje
Afectos por <u>recibir buen trato</u> o cuidados	Cariño Amistad Gratitud Amor	Afectos por <u>un mal o daño recibido</u>	Odio Rencor Despecho Resentimiento
Afectos por la <u>presencia de deseo</u>	Anhelos Ansia Capricho Antojo	Afectos por la <u>ausencia del deseo</u>	Apatía Desesperanza Desidia Desánimo
Afectos ante un <u>futuro positivo</u>	Confianza Seguridad Ilusión Curiosidad	Afectos ante un <u>futuro negativo</u>	Ansiedad Temor Preocupación Incertidumbre
Afectos por la <u>sensación de peligro</u>	Miedo Susto Pánico Angustia	Afectos por la <u>pérdida de algo querido</u>	Tristeza Dolor Melancolía Nostalgia


Fuente: Isabel Alva, Cuidarte AC




Órganos Colegiados

- Del lat. *collegium*, de *colligere*, reunir
- Un cuerpo colegiado está conformado por pares –iguales en jerarquía y autoridad formal- y presidido por uno de ellos elegido entre todos y en quien el resto deposita la autoridad moral y el liderazgo del grupo.
- En la colegialidad la responsabilidad está repartida entre todos los miembros del cuerpo colegiado.



- 
- Consejo de ancianos
 - República romana
 - Colegio apostólico - cardenalicio
 - Caballeros de la mesa redonda

Reconocimiento y valoración de la experiencia, de los saberes compartidos, de la sabiduría del grupo.

- 
- **Comités técnicos de fideicomisos.**
 - **Patronatos y Consejos directivos de OSC.**
 - **Plataformas de participación**
 - **Consejos asesores de ANP**
 - **Consejos consultivos para el desarrollo sustentable**




En cuanto cuerpo colegiado significa que sus miembros tienen la obligación de:

- Participar activamente, en el entendido de que sus deliberaciones y acuerdos requieren del concierto de todos sus miembros.
- Ser corresponsables de las decisiones que emanen de dicho cuerpo.
- Asumir como propias todas las decisiones, aún si no se estuvo presente en la decisión o se estuvo en desacuerdo con la misma.

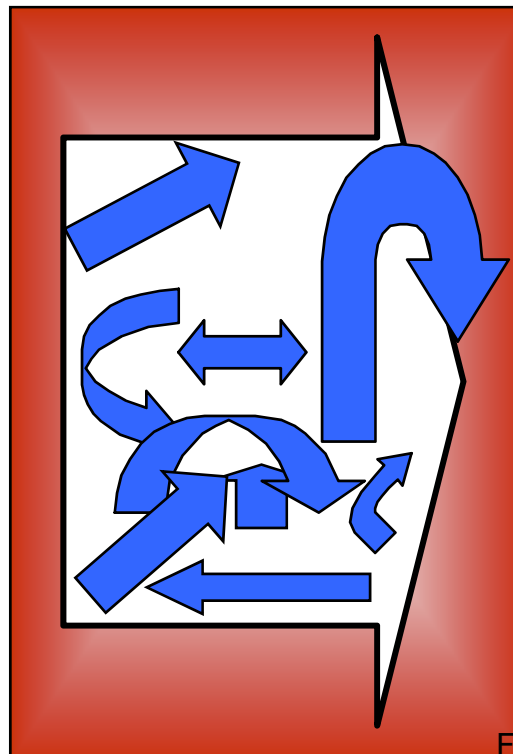


- Asumir que la existencia de una presidencia y otros cargos, no los exime de sus obligaciones al interior del mismo.
- No actuar unilateralmente, a título individual y al margen del mismo, salvo acuerdo expreso a su interior.
- Asumir los cargos que se les asignen o las tareas que se les encomienden.

- 
- El Consejo federal suizo funciona con el sistema de *colegialidad*, lo que significa que todos sus miembros están « obligados » a defender las opiniones del Consejo federal, o sea las decisiones tomadas por la mayoría así se encuentre en desacuerdo. El presidente de la Confederación es simplemente un representante del país, pues este no tiene más poder que los demás miembros del consejo

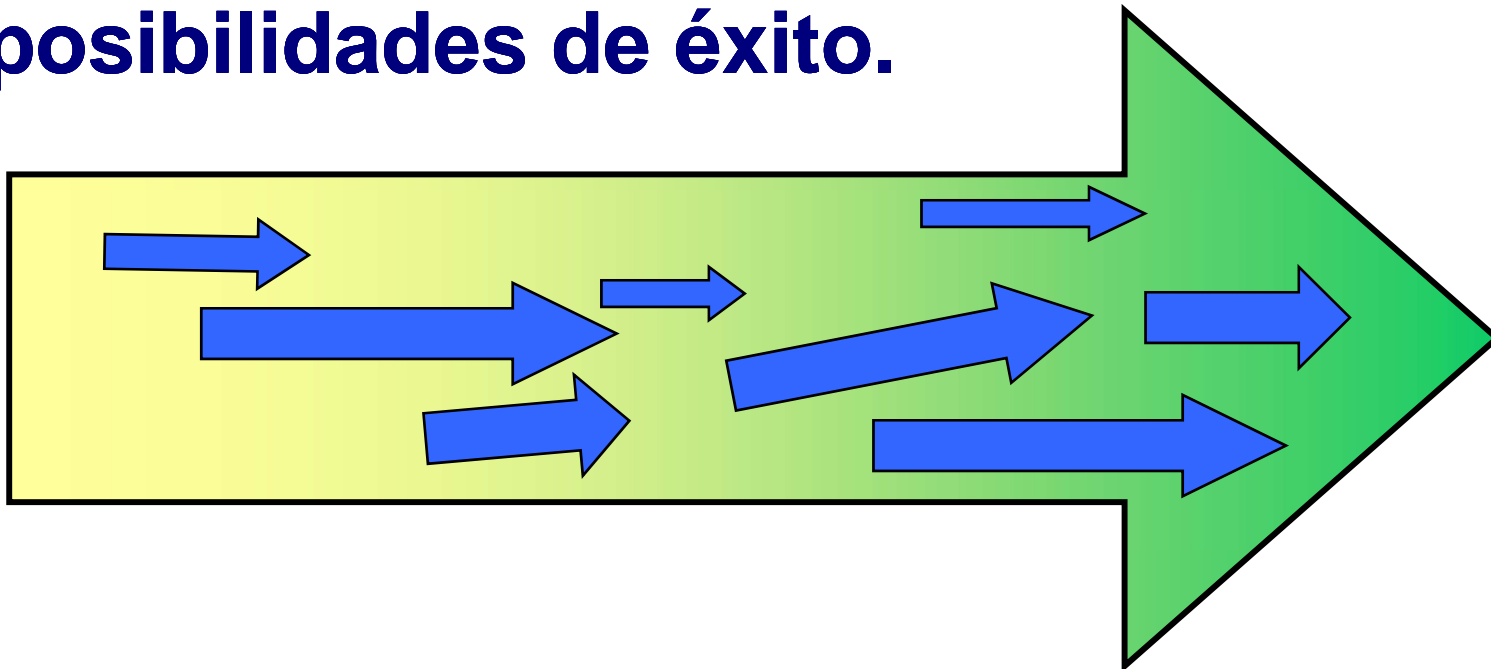
Un Grupo

Cuando sus integrantes no tienen un objetivo común, el grupo tiene muy poca capacidad (potencia, fuerza, poder)



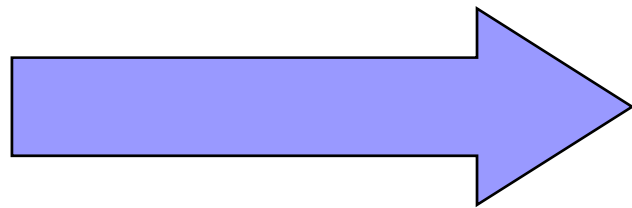
Un Equipo

Cuando sus integrantes tienen un objetivo común, el equipo tiene más posibilidades de éxito.



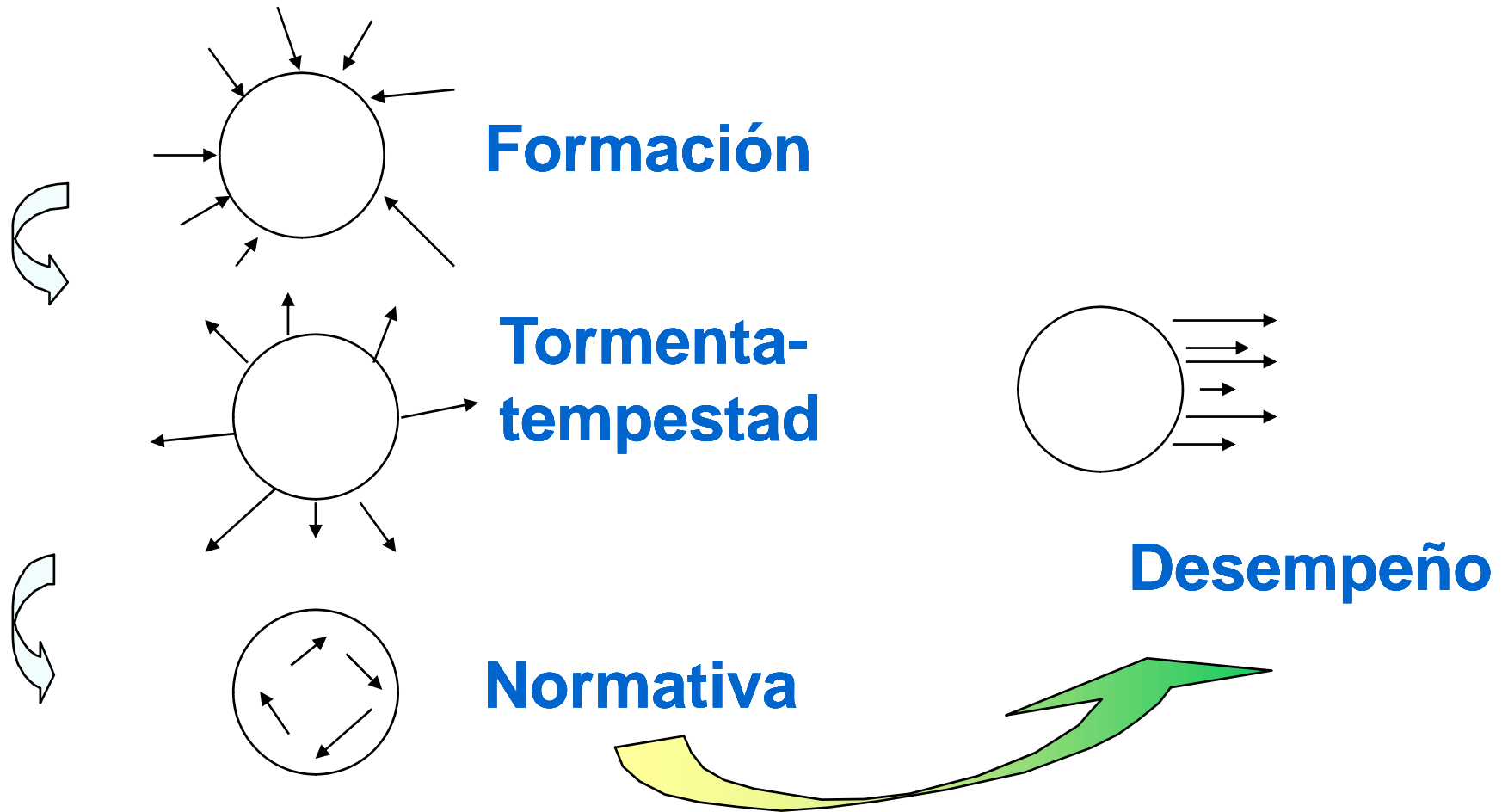


- Un grupo centrado
en una tarea

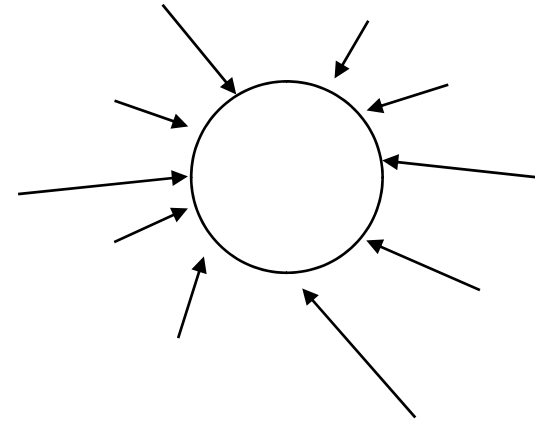


un equipo.

Etapas en el desarrollo de un equipo

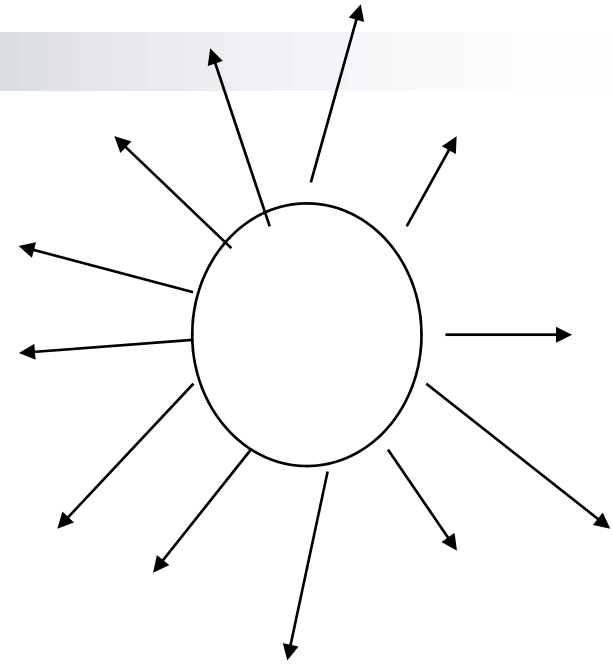


Formación



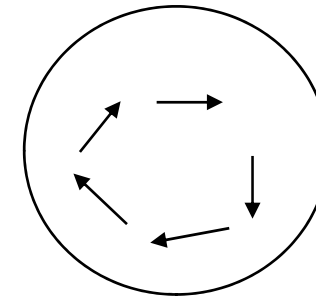
- **Cautela**
- **Relaciones interpersonales formales**
- **Reserva**
- **Altas expectativas**

Tormenta



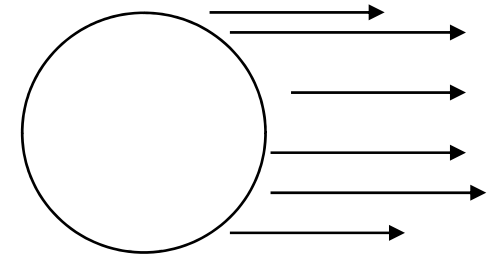
- Mas confortables
- Desacuerdos entre los miembros
- Difieren las expectativas
- Resistencia del equipo aceptar a un líder

Normativa



- **Se comprometen a resolver las diferencias**
- **Se expresan mas los sentimientos**
- **Acuerdan reglas para dar y recibir retroalimentación**
- **Quedan de acuerdo en un objetivo común**

Desempeño



- **El equipo trabaja con eficiencia y eficacia: es efectivo**
- **Relaciones de colaboración**
- **Los integrantes confían unos en otros**
- **Comprometidos con el proceso y los objetivos**

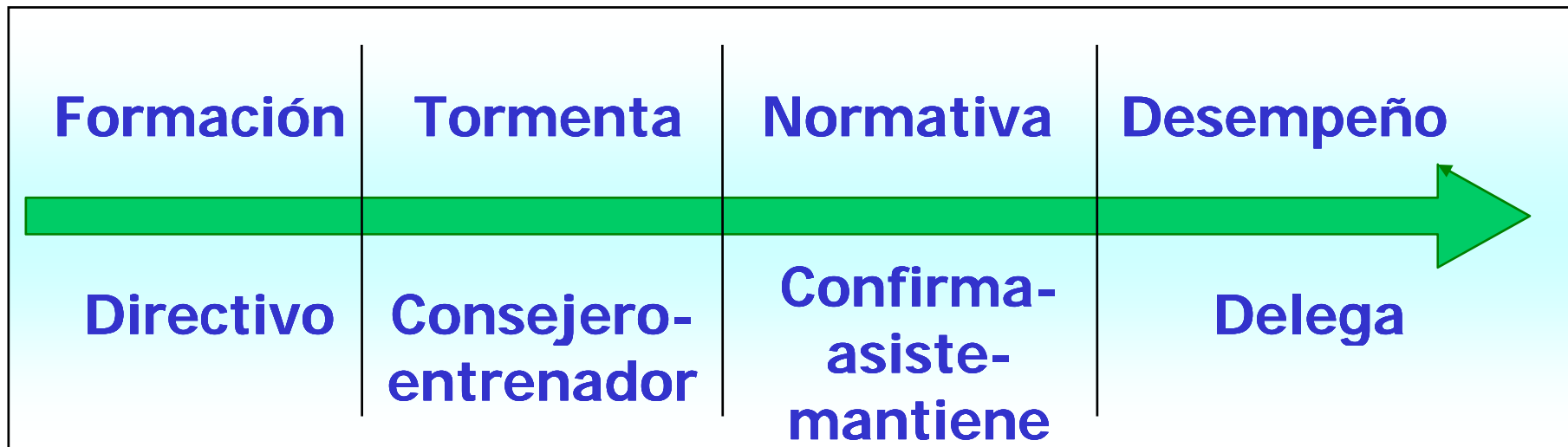


Cuatro tipos-estilos de liderazgo

- **Para cada etapa del proceso es posible identificar un tipo de liderazgo que es mas útil para que el equipo transite hacia la etapa de desempeño.**
- **Esto implica reconocer que ninguna de las etapas es mala: por el contrario son necesarias y ofrecen una oportunidad para aprender y superar los retos.**

Cuatro tipos-estilos de liderazgo

Etapas en la conformación de un equipo





ANSIEDADES BASICAS

- El trabajo en equipo supone enfrentarse permanentemente al ***cambio***.
- Ante el cambio, dos miedos básicos: ***miedo al ataque y miedo a la pérdida***.
- ***Ansiedades básicas:***
 - Confusional
 - Persecutoria
 - Depresiva (integradora)



Afectos por <u>un mal o daño recibido</u>	Odio Rencor Despecho Resentimiento
Afectos ante un <u>futuro negativo</u>	Ansiedad Temor Preocupación Incertidumbre
Afectos por la <u>pérdida de algo querido</u>	Tristeza Dolor Melancolía Nostalgia
Afectos por la <u>sensación de peligro</u>	Miedo Susto Pánico Angustia



ANSIEDADES BASICAS

- Son una respuesta defensiva personal y grupal, ante las situaciones de cambio.
- Son procesos alternados, no necesariamente secuenciados, para el ajuste a una nueva situación o el la realización de una tarea.
 - Confusional / por indiferenciación
 - Miedo al ataque / persecutoria
 - Miedo a la pérdida / depresiva



ANSIEDADES CONFUSIONALES

- No se entiende bien que está pasando (puede estar operando en gran medida una resistencia al cambio)
- Falla la discriminación, no pueden distinguirse los aspectos "buenos" y "malos" de la nueva situación
- Hay una sensación de malestar que no se puede entender ni nombrar
- El clima que genera básicamente es de temor, incredulidad, sorpresa (se está en la pretarea)
(Etapa de formación, preludia tormenta)



ANSIEDADES PERSECUTORIAS

Dos procesos simultáneos:

- Idealización (las situaciones pasadas eran mejores)
- Escisión: Se genera un pensamiento de tipo polarizado. (Blanco/negro, bueno/malo, nunca o siempre, etc) que produce y crea la sensación de un "enemigo" (la situación de cambio)
- Proyección. Si está identificado el "enemigo" se le atribuye, proporcionalmente al temor, el ser un perseguidor. El grupo se cohesiona frente al "enemigo"
- El clima que genera básicamente es de desconfianza (se está en la pretarea)
(Tormenta)



ANSIEDADES DEPRESIVAS

- Se produce una integración de aspectos "buenos" y "malos", el pensamiento polarizado se "suaviza" y el "enemigo" desaparece
- Se aceptan las propias limitaciones y recursos propios, hay una aceptación de la nueva situación donde puede verse lo bueno, aunque exista un sentimiento de pérdida
- Esta situación conduce a la tarea (Normativa)



¿QUÉ HACER?

Aceptar que estos son procesos grupales que se viven necesariamente ante la tarea. **¿Qué ayuda?**

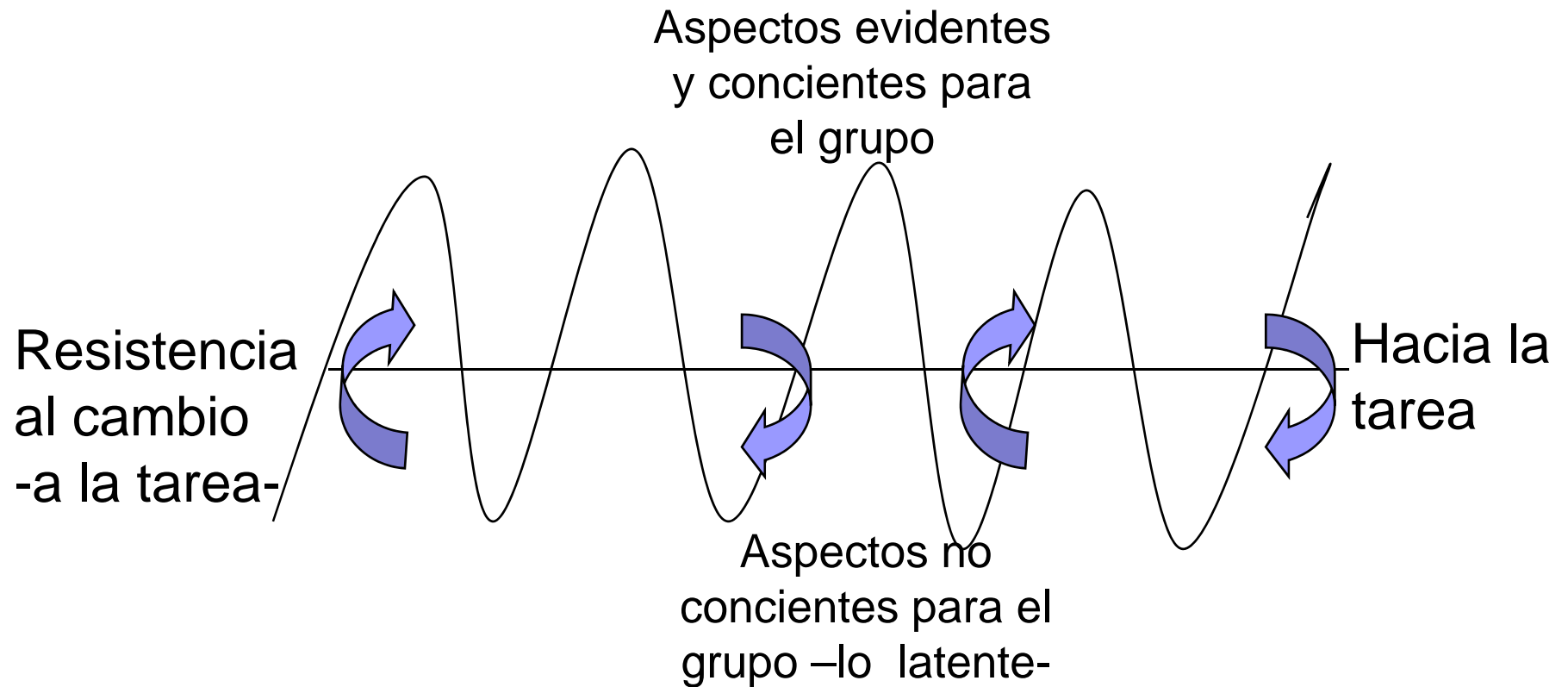
Ansiedades confusionales: Encuadre definido qué, quién, cómo, con qué, para qué, cuándo, dónde.

Ansiedades persecutorias: Explicitación de expectativas, la presentación de la tarea es clara; el cambio, las personas, se presentan en sus aspectos positivos.

Ansiedades depresivas: Otorgar reconocimiento de los buenos recursos y habilidades del grupo para enfrentar las tareas.



Etapas	Formativa	Tormenta	Normativa	Desempeño
Ansiedades básicas	Confusional	Persecutoria	Depresiva	Superación de ansiedades
Liderazgo	Directivo	Consejero Entrenador	Confirma, asiste, mantiene	Delega
Manejo de las ansiedades	Encuadre definido	Explicitación de expectativas	Reforzar aspectos positivos	





Roles

Chivo expiatorio: se le depositan los aspectos desfavorables del grupo (cosas que tienen que ver con todos). Se le pone todo lo malo.

Saboteador: se hace cargo de las resistencias al cambio, de la angustia por lo nuevo. Es representante de los miedos (de los fantasmas que circulan por el grupo).

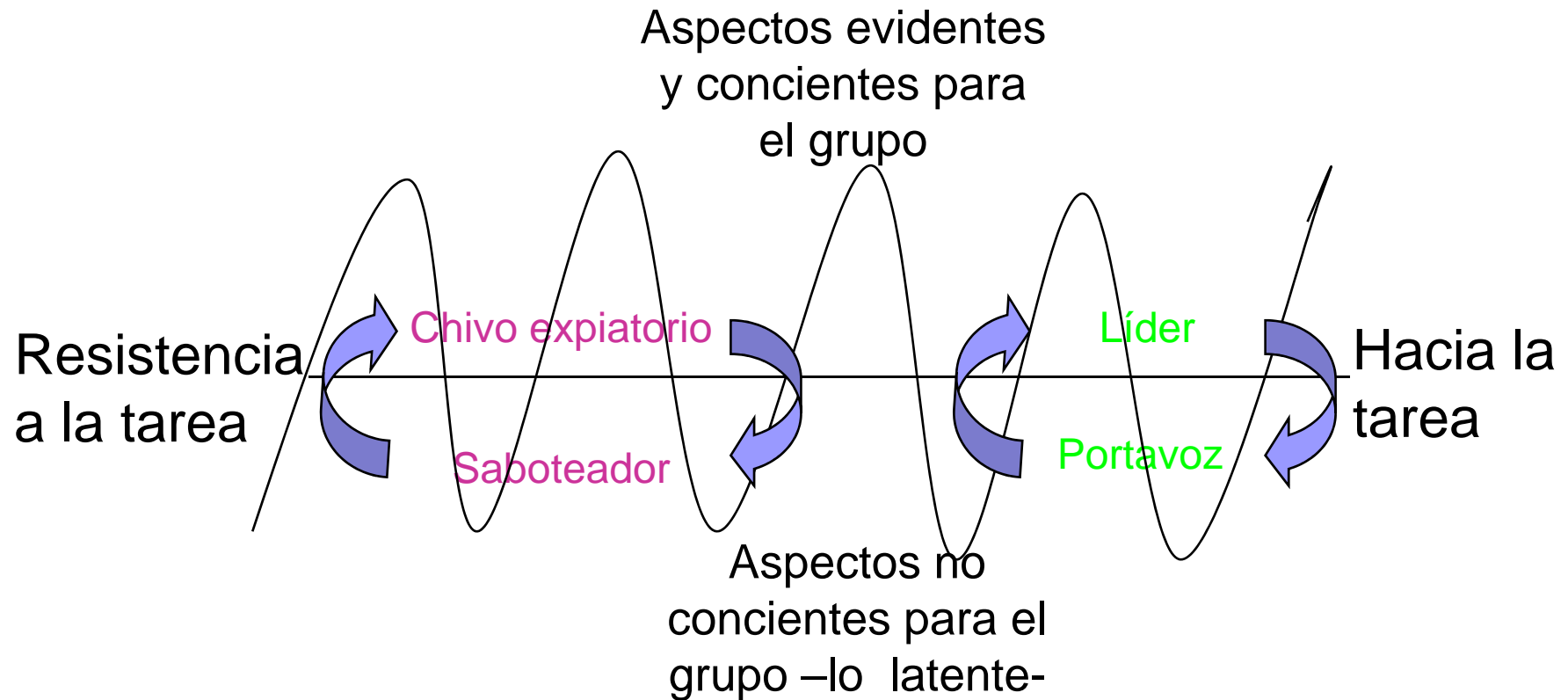


Roles

Portavoz: enuncia, es la voz que muestra los aspectos emocionales, afectivos, percibe las situaciones antes que el resto del grupo, devela “secretos” remite a los vínculos implícitos en los integrantes del grupo.

Líder: lleva a la tarea, es depositario de los aspectos “buenos” del grupo.

Ubicación de los roles en relación con la tarea






Liderazgo compartido

- Todo aquello que lleva a la tarea.
- Lo que posibilita superar la resistencia al cambio y los obstáculos internos y externos que se presentan.
- Son líderes todos aquellos que “jalan” al grupo hacia la tarea, que le ayudan a enfrentar los obstáculos y mantienen la motivación y el esfuerzo.
- El liderazgo no tiene que ver entonces con el lugar que se ocupa en una estructura, ni con jerarquías, ni con cualidades especiales.
- Tampoco es el liderazgo un privilegio de escogidos o una virtud de iniciados, y mucho menos algo que resulte de leer libros de autoayuda.
- El liderazgo es una actitud, es un compromiso con el grupo y con la tarea.
- Es la capacidad para no asumir los roles de *chivo expiatorio* o saboteador, y estar siempre en pos de la tarea.

¿Por qué es tan difícil ponerse de acuerdo?



- 
- La construcción de acuerdos pasa por el diálogo y la negociación, lo que puede darse solo cuando existe confianza.
 - Lo que empieza por poner en su justa dimensión -relativizar- nuestras propias certezas (lo que no significa renunciar a nuestras convicciones, principios e ideas), para poder reconocer el derecho del otro a sus convicciones, principios e ideas.
 - Reconocimiento y tolerancia a la diversidad, para dejarse enriquecer por ella.
 - No silenciamiento, exclusión o eliminación del otro.
 - Afirmación, en el diálogo, de terceras vías.



La toma de decisiones es un proceso del que la votación es sólo la conclusión.

- Ponerse de acuerdo sobre cuál es el problema o situación a atender.
- Ponerse de acuerdo en el diagnóstico de la situación.
- Construir escenarios con pros y contras.
- Decidirse por la mejor opción, habiendo sopesado: costo-beneficio, males menores, efectos secundarios no deseables, el mayor bien posible.

¿Qué hay en el origen de los conflictos?

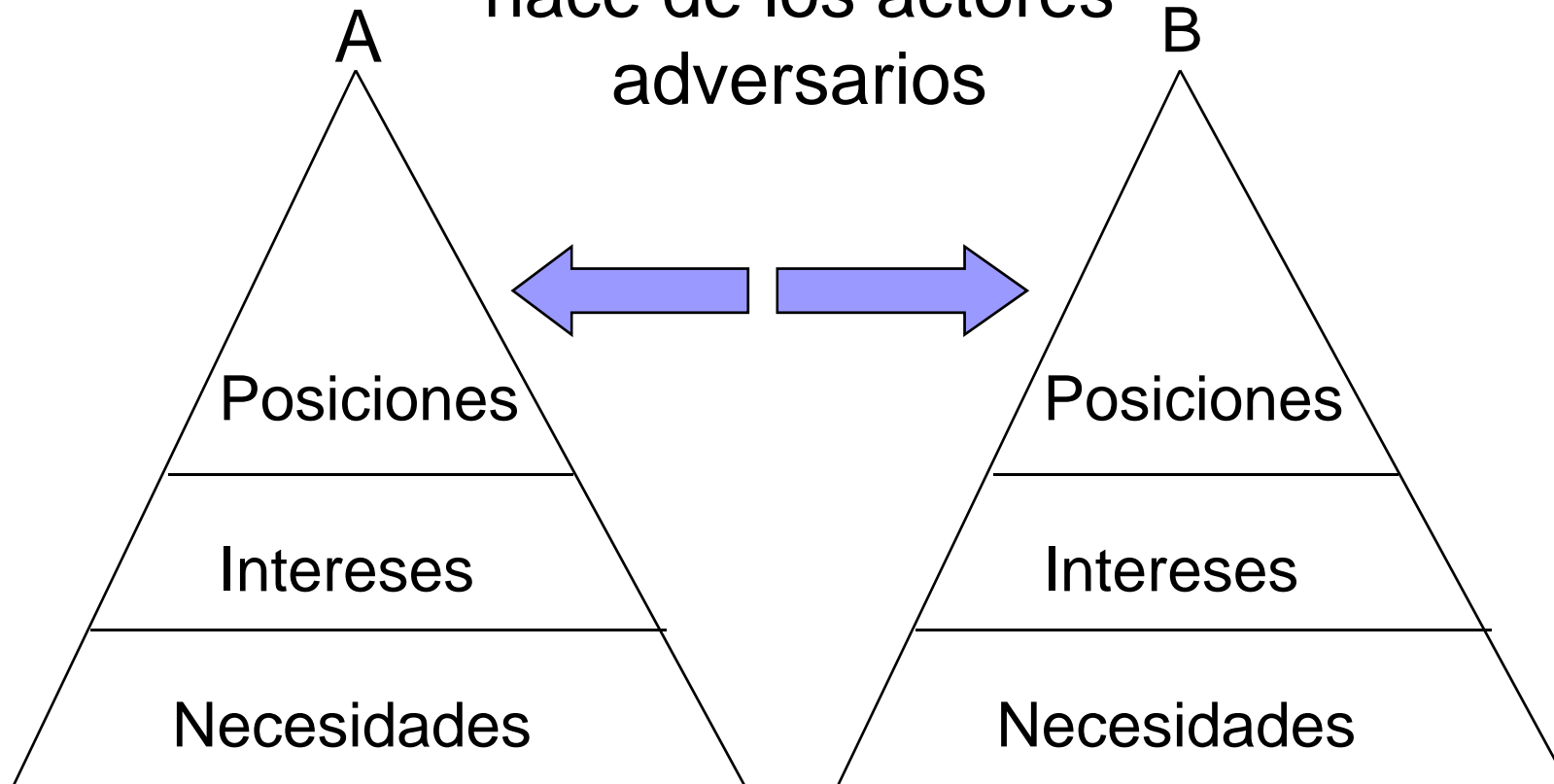


La confusión entre intereses y posiciones hace de la satisfacción de aquéllos algo excluyente, irreconciliables, cuando no forzosamente tiene que serlo.

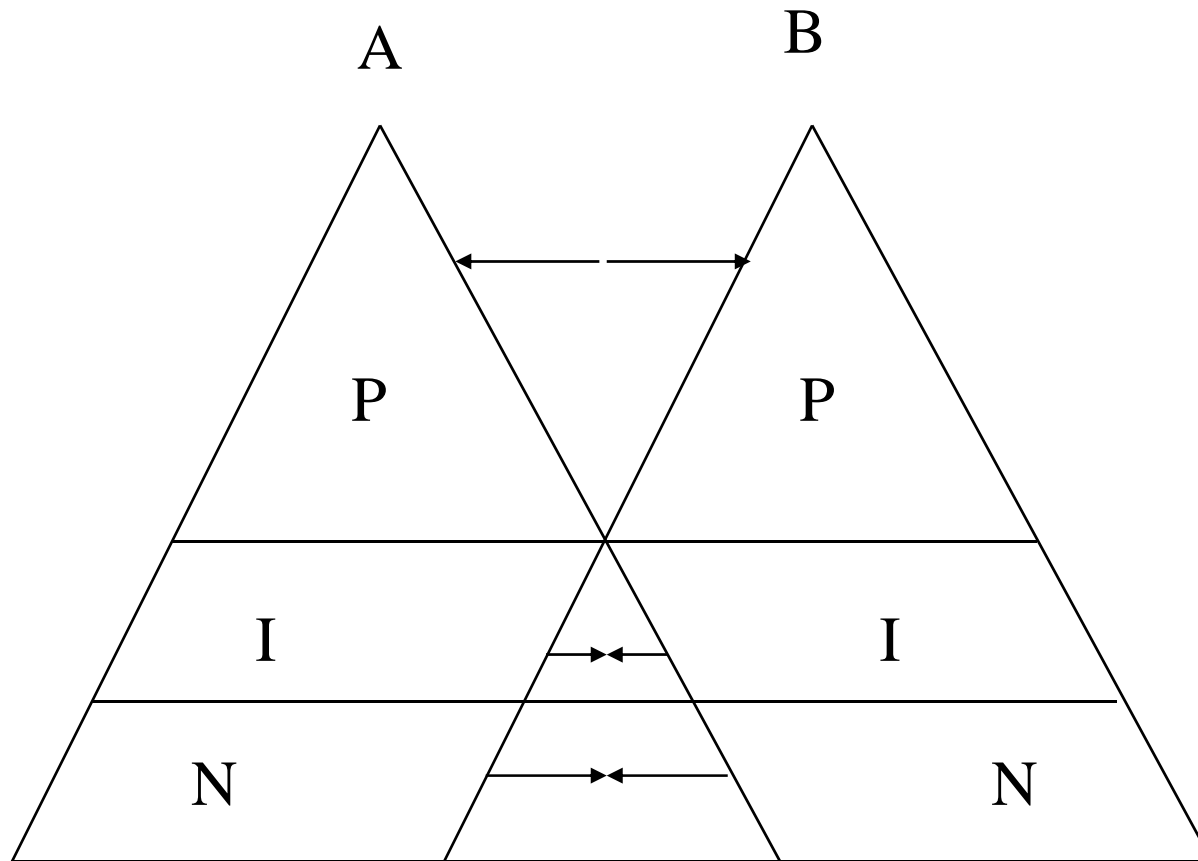





Un antagonismo que
hace de los actores
adversarios



Por la incapacidad de expresar el interés,
refiriéndolo a nuestra necesidad.





“... si dos hombres cualesquiera desean la misma cosa, que, sin embargo, no puedan ambos gozar, devienenen enemigos; y en su camino hacia su fin (que es principalmente su propia conservación, y a veces sólo su delectación) se esfuerzan mutuamente en destruirse o subyugarse”.

Thomas Hobbes, en Leviatán



Desde las posiciones no hay posibilidad de resolver el problema, desde ahí cada uno se sienta en su macho.

El abanico de soluciones se reduce a solamente dos: la mejor para cada una de las partes, pero que son las más antagónicas.



Tendemos a aferrarnos a que “mi lógica es la lógica”.

El reto es aceptar que aunque nosotros “estamos en lo correcto”, que a nosotros “nos asiste la razón”, “poseemos la verdad”, “tenemos o representamos los intereses legítimos”, hay otros que no comparte nuestra visión del mundo y nuestros argumentos a favor de una determinada posición ante la vida o en un conflicto en particular.

¿Qué hacer con eso?




Ya casi nadie gana elecciones con mayorías absolutas, en casi todo el mundo se da una dinámica de la mitad más uno.

¿Qué hay en el origen de los conflictos?



Conflictos ambientales: "... el resultado de la particular y contradictoria forma en que un territorio, sus recursos y su habitantes se insertan en un modelo de desarrollo y se establecen las relaciones de poder"

(Buckles 2000)



Rummel, citado por Carulla, ofrece un extenso análisis del conflicto, considerando que el ciclo de vida de un conflicto se divide en cinco fases:

1. el conflicto latente
2. la iniciación del conflicto
3. la búsqueda de equilibrio de poder
4. el equilibrio de poder
5. la ruptura del equilibrio.

Y ofrece una definición del conflicto basada en esas fases:

"el proceso de poderes que se encuentran y se equilibran" (y hay que agregar "o no se equilibran").



¿Cuándo y por qué las partes desean encontrar causas de resolución de los conflictos, si lo que normalmente se busca es imponer la propia voluntad, la satisfacción de los propios intereses, la obtención de lo que uno quiere e incluso la anulación del otro?.

El poder autoritario nunca se plantea darle salida a los conflictos, sino: negarlos, resolverlos a su favor mediante la fuerza, anular o aplastar al otro, quien siempre será visto como un oponente...



Karl y Steve Albrecht nos dicen:

Una negociación no es una negociación cuando una de las partes carece de poder, ya sea político o psicológico, para decirle que no a la otra. Si usted se encuentra en una situación como esa, debe enfrentar y abordar la realidad tal cual es. Si no tiene poder, no hay negociación.

A menos que el proceso nos lleve a un nuevo equilibrio de poderes.



No es lo mismo una situación conflictiva entre pares, que entre partes asimétricas.


En este último caso tenemos tres posibilidades:

- 1. El más fuerte se le impone al más débil*, sometiéndolo sin concesiones (“será lo que yo quiero que sea, haré valer mi poder para que el juego se incline a mi favor”).**
- 2. El más fuerte se le impone al más débil, sin someterlo y con ciertas concesiones para no fracturar el vínculo, pero la “solución” legitima la relación asimétrica y posible futuro (ab)uso del poder.**
- 3. El más fuerte incluye los planteamientos del débil y genera una tercera vía en la que éste se ve involucrado (acepta el empoderamiento del otrora más débil).**

***Con el riesgo de que resulte no ser tan débil y se le revierta la estrategia**



Desde el más fuerte, sin una actitud conciliadora, la única forma como se manejará el conflicto será con la confrontación, la manipulación o la imposición.

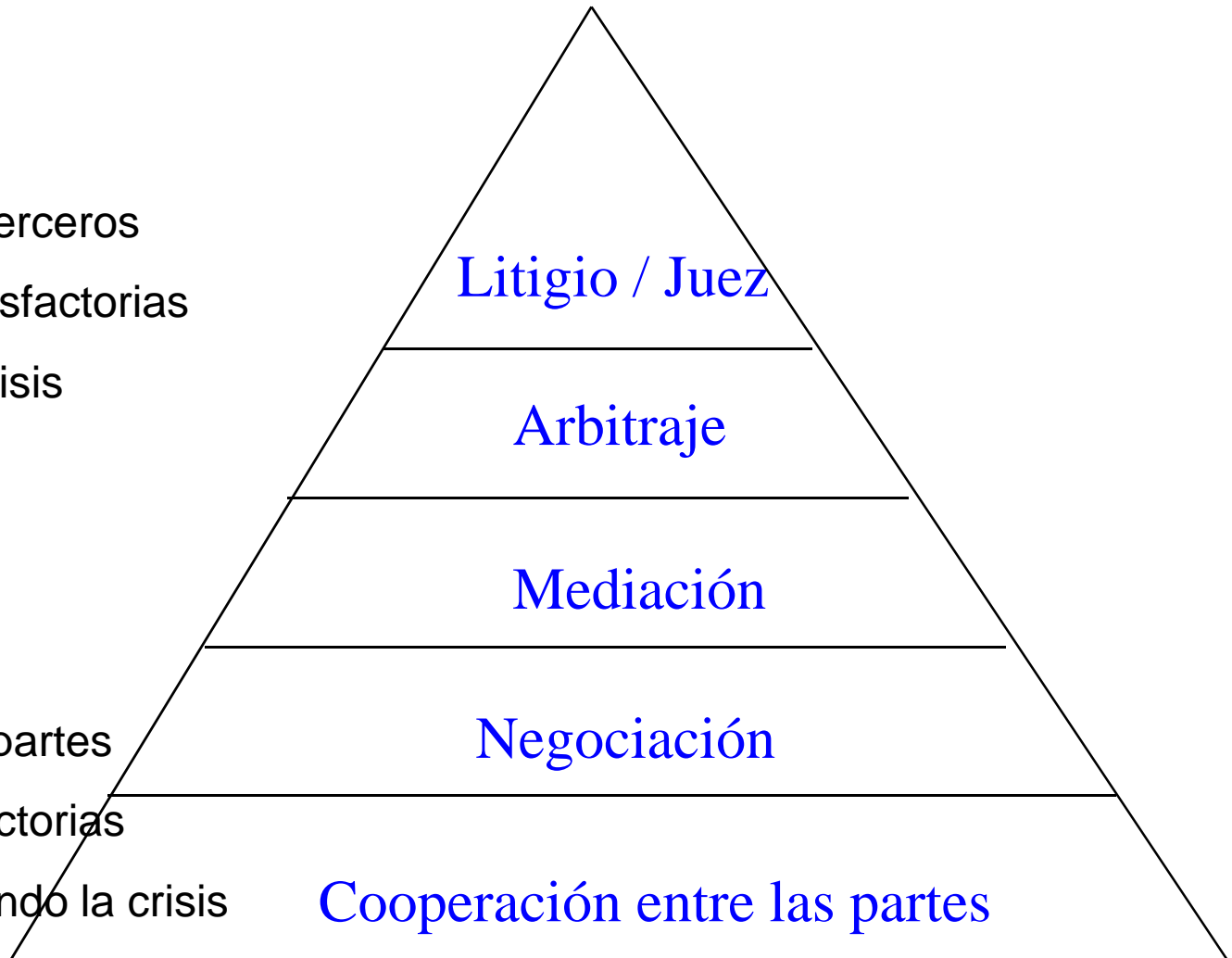
- 
- En el caso de Molango, como dice Paz “... a lo largo de estos veinte años el conflicto ha transitado por diferentes momentos en los que se alternan fases de latencia y fases manifiestas, sin que se logre una solución integral”.



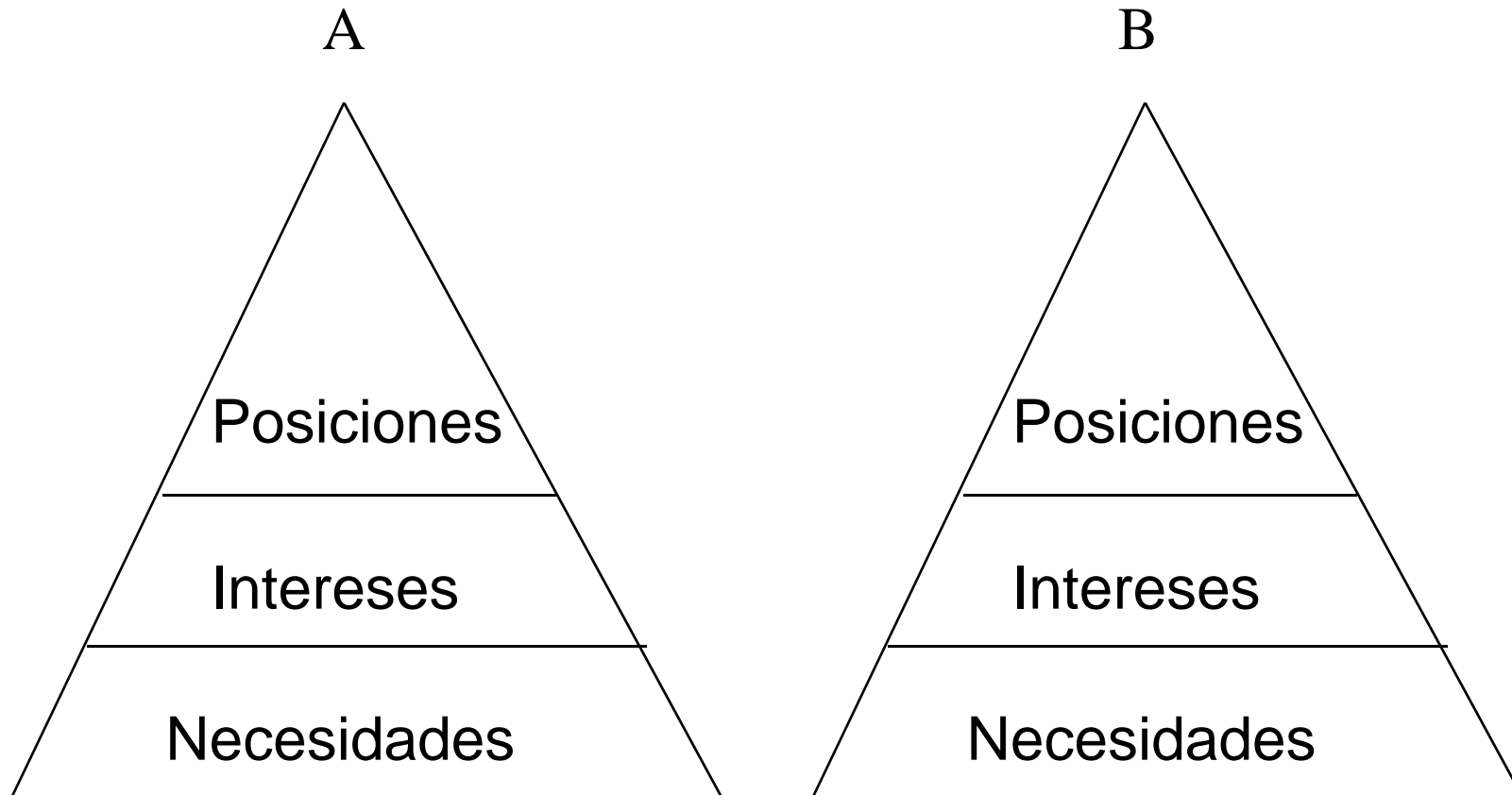
Más dependencia de terceros
Soluciones menos satisfactorias
Más actuación en la crisis

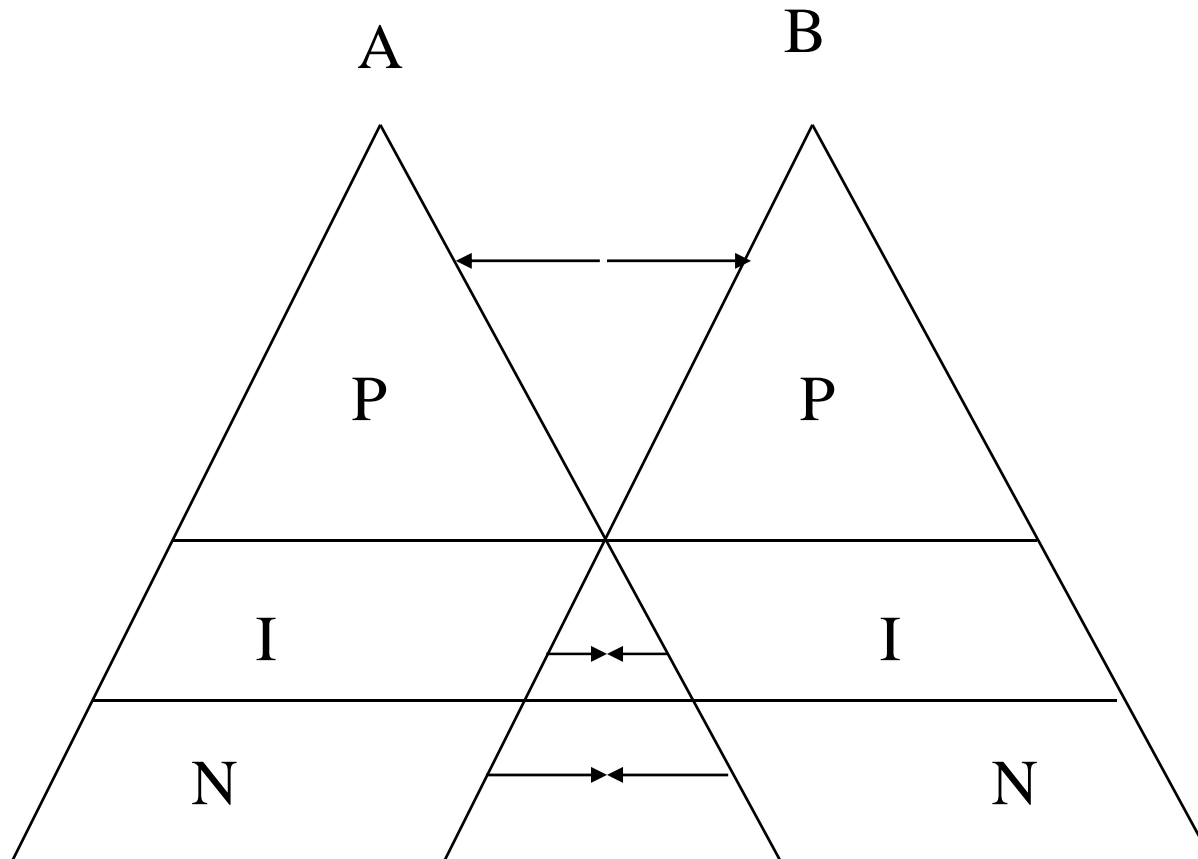


Más autonomía de las partes
Soluciones más satisfactorias
Más actuación previniendo la crisis



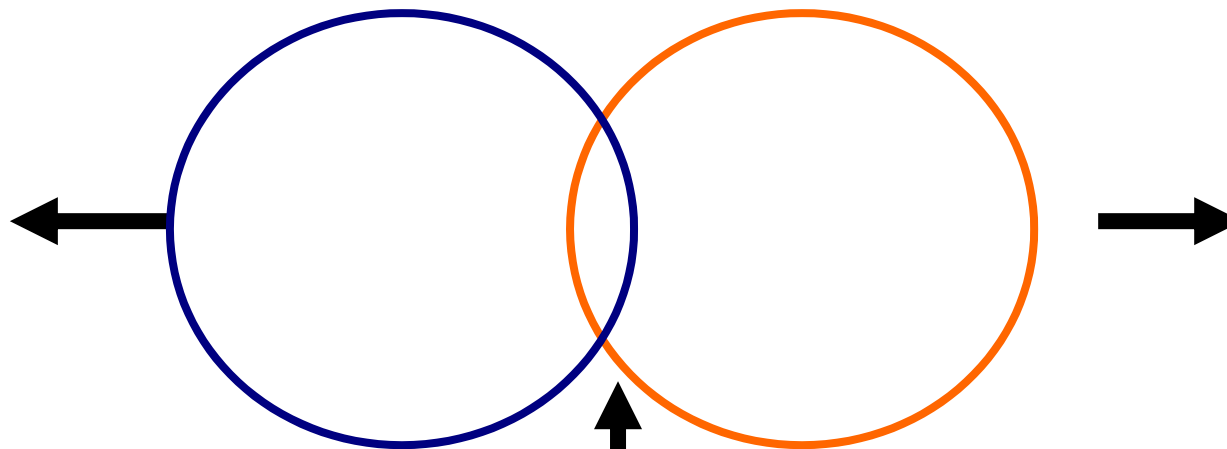
Negociación



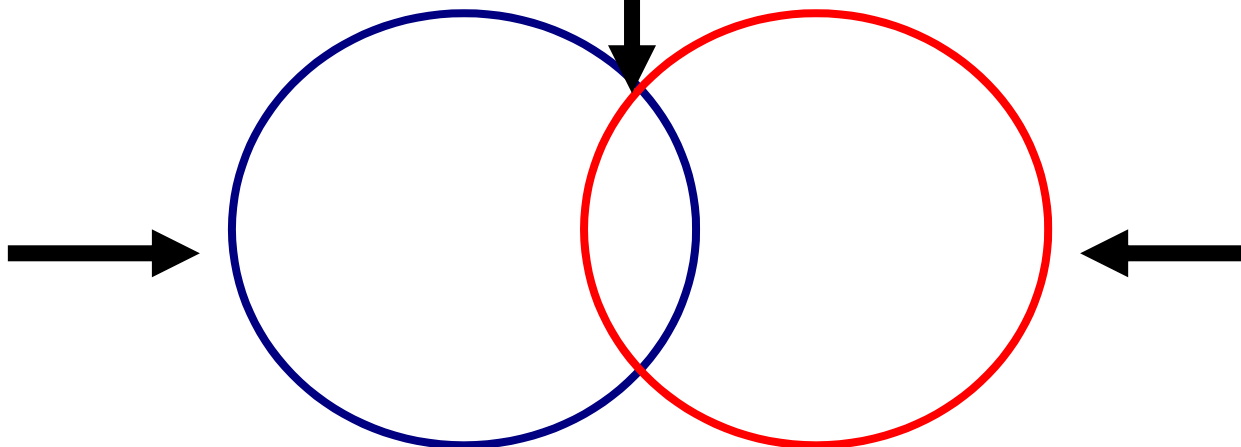




Enfoque “Ganador-perdedor”



Valor conjunto



Enfoque ganar-ganar

“Valor agregado”



Yo gano tu pierdes

SUMA CERO:

$$1+(-1)=0$$

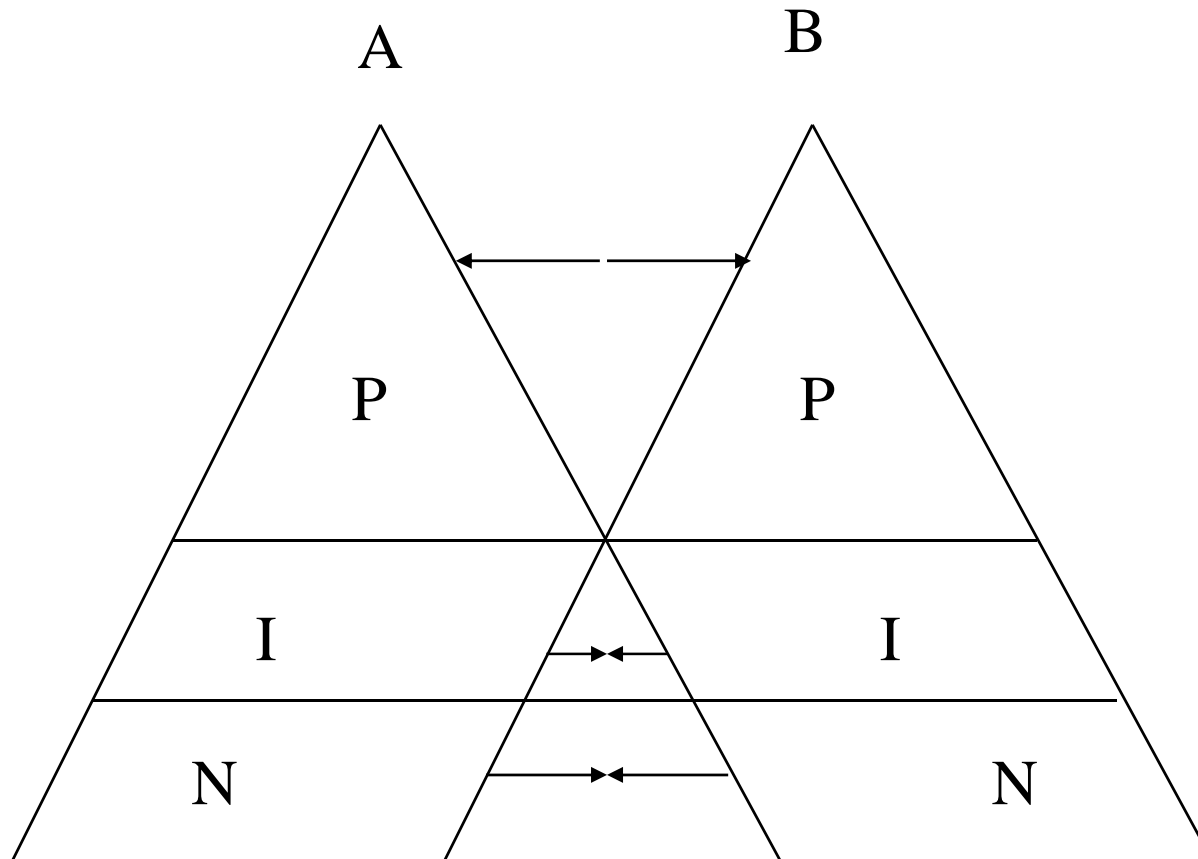
Tu ganas yo pierdo

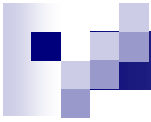
Tu ganas (cediendo o no)

GANAR-GANAR

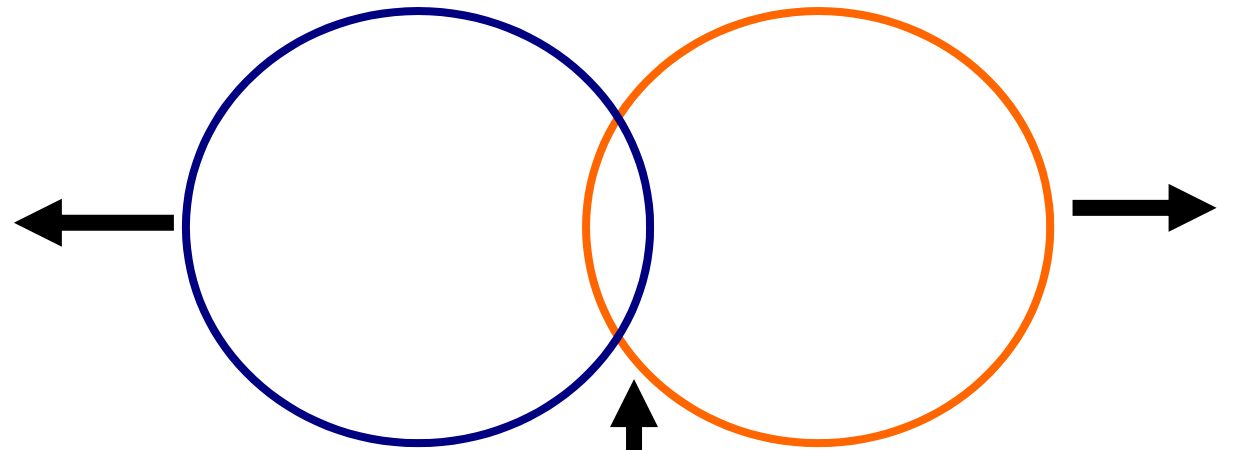
$$1+1=2$$

Yo gano (cediendo o no)

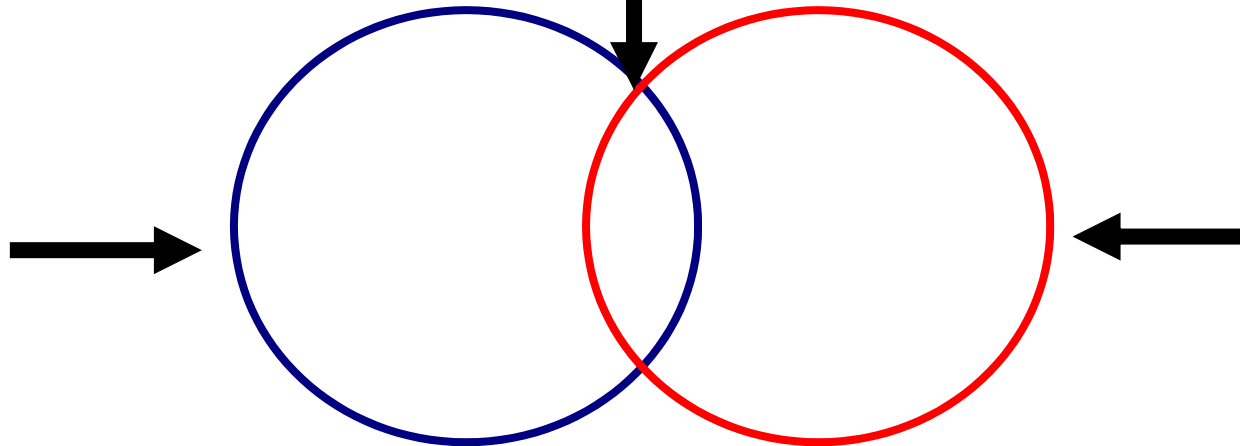




Enfoque “Ganador-perdedor”

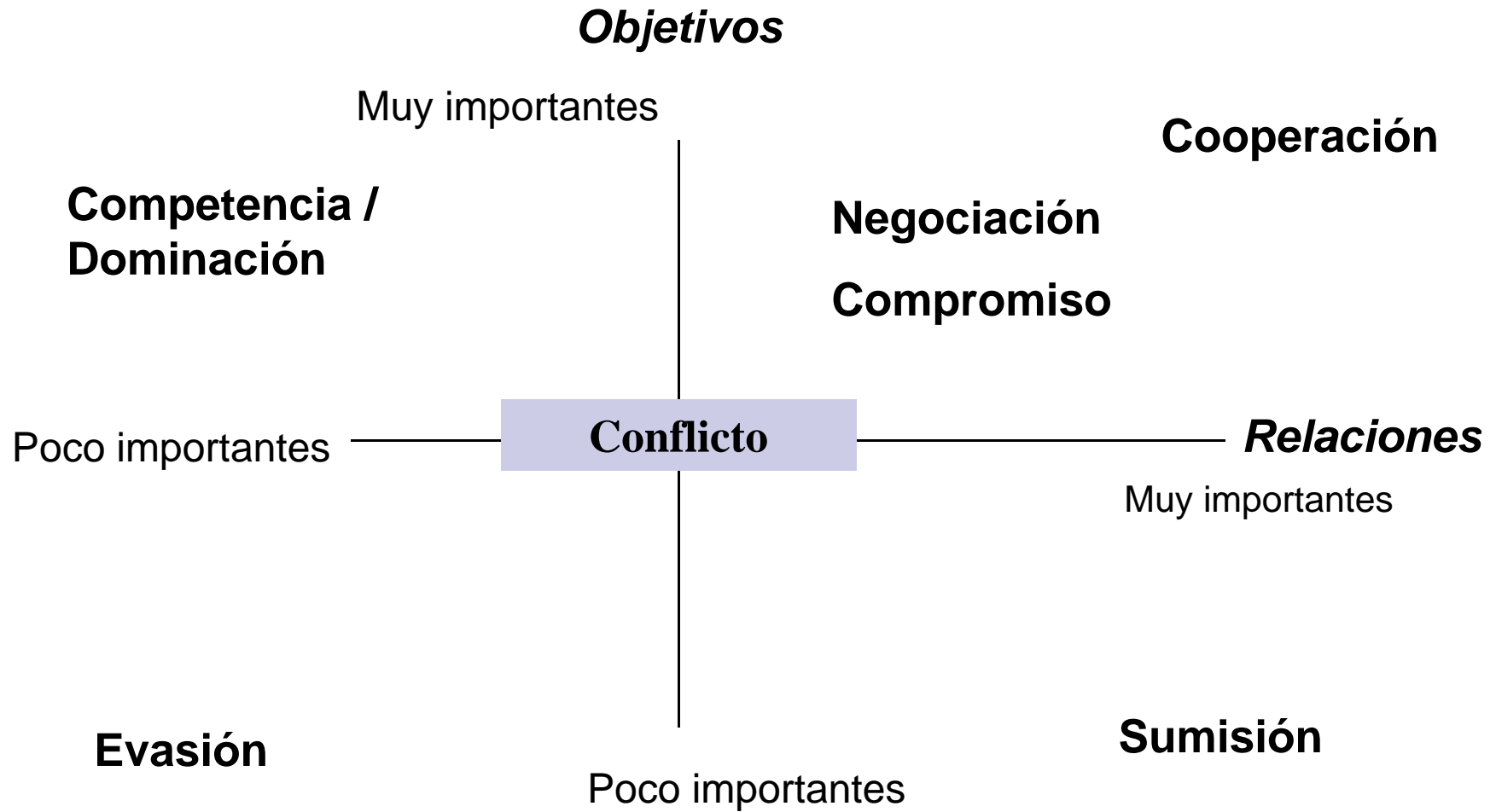


Valor conjunto



Enfoque ganar-ganar

“Valor agregado”





Obstáculos para la Organización

¿Qué mueve a la gente a actuar?

- Qué hace que la gente no se motive a participar.
- Qué se necesita para que alguien se anime a participar.



¿Qué hace que la gente no se anime a participar?

- La alienación.
- La resignación.
- La falta de experiencia de lo que se logra actuando juntos.
- La frustración / el desencanto.
- La falta de tiempo o de fuerzas.
- No saber cómo.
- El miedo.



La alienación

- **Ignorancia** de cómo suceden las cosas (no poder encontrar causas o establecer relaciones simples causa-efecto).
- Falta de actitud crítica / **ingenuidad**.
- **Aspiraciones individuales**.
- **Indiferencia** (mientras a mi o a los míos no nos suceda nada...)
- **Negación** (las cosas no pueden ser tan graves, la gente no puede tener tan malas intenciones...)



La resignación

- Las cosas no pueden ser distintas a como son / **fatalismo** (así es la vida, así lo quiere Dios o el destino, es lo que merecemos).
- ¿Y si luego me va peor? (“el que se mete de redentor...”, “tú no te metas, no es asunto tuyo...”)
- Yo no puedo hacer nada, porque no tengo:
 - Capacidad de...
 - Control sobre...
 - Recursos para:


Es decir,

YO NO TENGO PODER



El papel de los medios masivos de comunicación

- Incitación a mundos y modos de vida inalcanzables que alientan aspiraciones personales (no comunitarias ni societarias) y con ello individualismo y frustración.
- Alientan el consumo irresponsable.
- Proponen modelos de relación, comunicación y solución de conflictos erráticos.
- Informan de manera incompleta, inexacta, sesgada y parcial.
- Muestra una imagen polarizada de los actores políticos y sociales.
- Excluyen lo que "no es noticia" o no vende.
- Privilegian un entretenimiento superficial y frívolo.
- Responden a intereses de grupos particulares y no de la colectividad.



Qué se necesita para que alguien se anime a participar.

- Preocupación por mí, los míos o mi comunidad, o por el futuro de la humanidad.
- Sentido comunitario.
- Solidaridad (que viene de la compasión o la identificación con valores comunes y lleva a la cooperación).
- Información.
- Desarrollo de un pensamiento crítico.
- Aprendizaje.



Desarrollo de un pensamiento crítico

- Noción de complejidad y del carácter sistémico de la realidad.
 - Qué pasa
 - Por qué pasa.
 - Cómo pasa.
 - ¿Se pudo prevenir? ¿cómo?
 - ¿Cómo se puede resolver?
 - ¿Qué debe suceder para que se resuelva?
 - ¿Qué está en nuestras manos para que se resuelva?



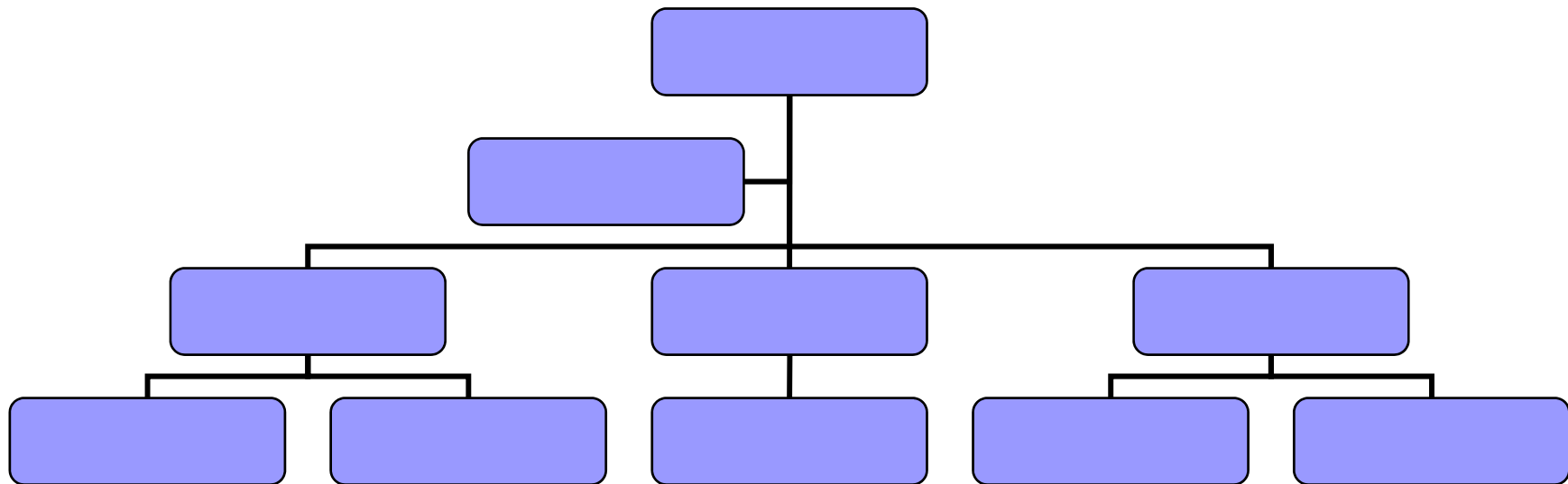
¿Qué idea tenemos de organización?

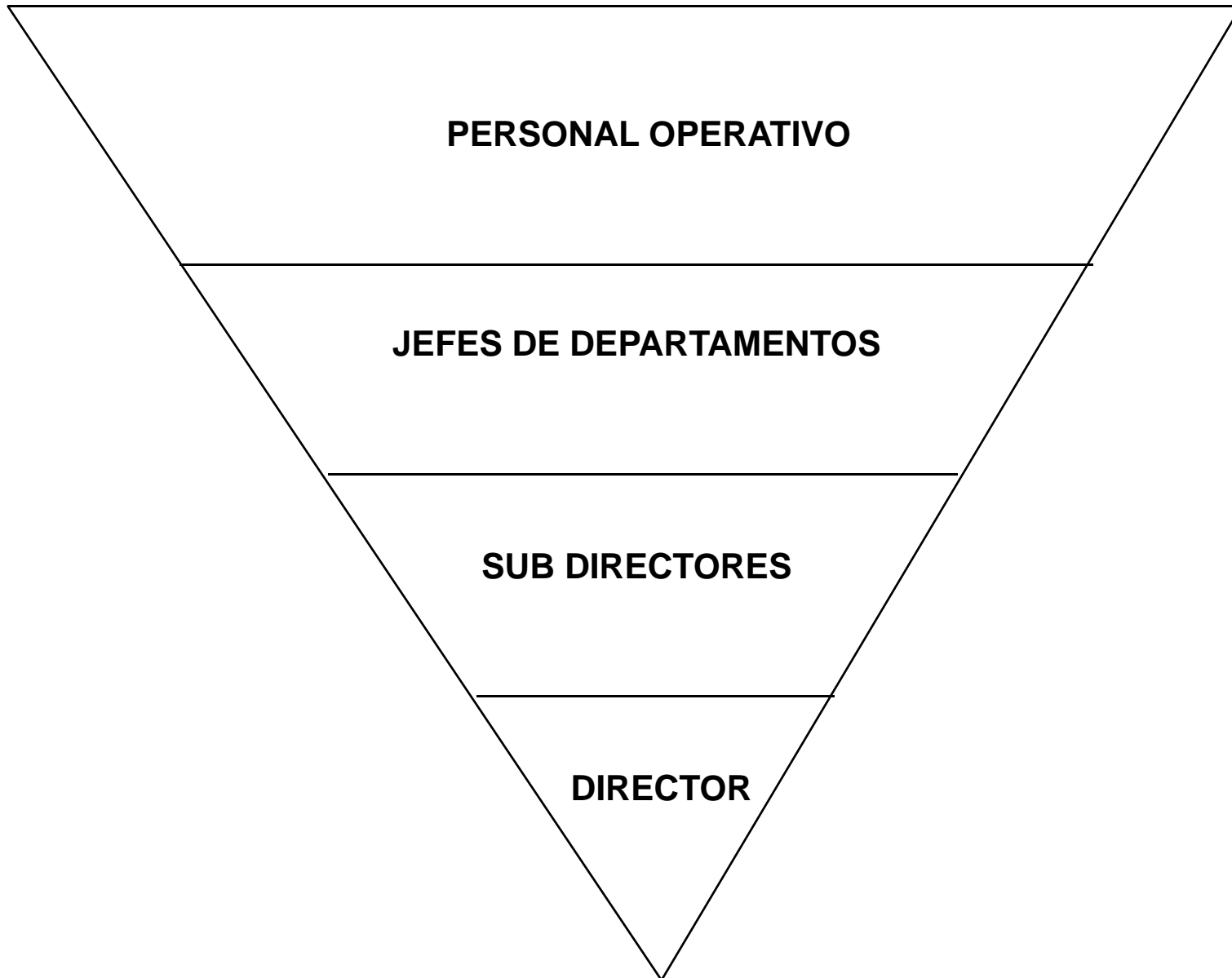
- Poner en orden (“¡organiza tus papeles!”)
- Sacar mejor provecho a los recursos (“sería mejor que organizaras tu tiempo”)
- Ejecución de un proyecto (organizar un evento, organizar una colecta...)
- Establecer reglas (hay que organizarnos)
- Distribuir funciones y tareas (y para ello estamos organizados así...)
- Sumar fuerzas (y entonces nos organizamos para exigir...)

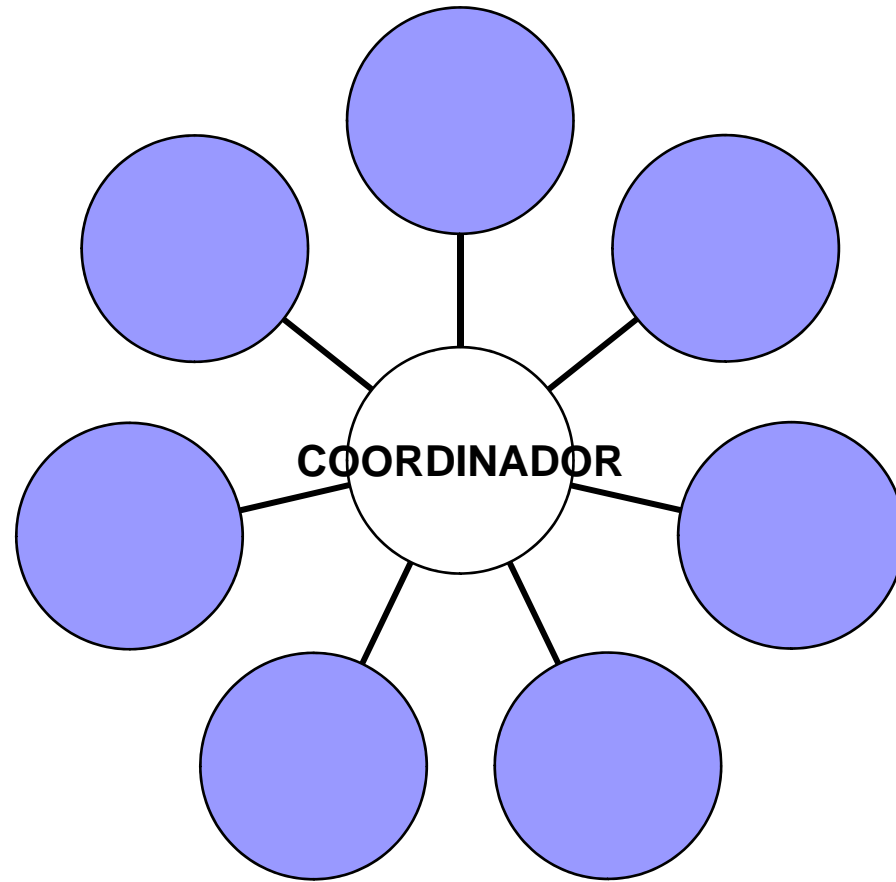
Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

(Dicc. de la Real academia española de la lengua)

¿Qué esquema de organización
tenemos en mente?









Organizarse


- ¿Para qué? Objetivos (qué queremos lograr).
- ¿Qué hay que hacer? Tareas
- Distribución del trabajo (grupos, comisiones, áreas o departamentos). Quién es responsable de cuál tarea.
- Cómo nos vamos a coordinar.
- Cómo nos vamos a comunicar.
- Cómo vamos a tomar las decisiones.

***Cuidado con la tiranía de la falta de estructura
(la discusión entre verticalidad y
horizontalidad)***



Matriz por proyectos

Proyecto/ Área	1	2	3	4
A.	Líder de Proyecto	Responsable X	Responsable Y	Sub Líder de Proyecto
B.	Sub Líder de Proyecto	Líder de Proyecto	Responsable X	Responsable Y
C.	Responsable y	Sub Líder de Proyecto	Líder de Proyecto	Responsable X
D.	Responsable X	Responsable Y	Sub Líder de Proyecto	Líder de Proyecto



Obstáculos a una organización efectiva

- Por incapacidad de ponerse de acuerdo.
- Por desorganización (falta de claridad sobre qué le toca a cada quién y cómo se coordina con los otros).
- Por disputas por los liderazgos.
- Por falta de estrategias claras y enfocadas.
- Por falta de planeación / improvisación.
- Por deficiencias operativas (no saber cómo y con qué actuar).



Campañas

- Levantar un tema ante los ojos de la opinión pública y ponerlo sobre las mesas de deliberación.
- Incitar, motivar u obligar a actuar en consecuencia, a quienes deban hacerlo.
 - Autoridades
 - Ciudadanía
 - Responsables directos del daño, problema o estado de cosas por cambiar.
- Ayudar a implantar la alternativa o solución buscada.



Campañas

- Enfrentar intereses:
 - De los promoventes y responsables de los proyectos o actividades que afectan al MA y a los RN.
 - De los sectores de la sociedad que se benefician con el estado de cosas.
 - De partidos o gobernantes que gozan de los beneficios indirectos del estado de cosas.

- Romper resistencias:
 - De los funcionarios
 - Por convencimiento.
 - Aumento de los costos políticos.
 - De la gente a participar

- Empoderamiento ciudadano:



Campañas

PREPARACIÓN

- Definición del problema.
- Identificación de las causas y actores responsables (por acción y por omisión).
- Acopio de información (que sustente los diagnósticos y las soluciones propuestas - importancia de la relación con la comunidad científica).
- Discriminación de los puntos de vista científicos (la ciencia no es neutra y menos cuando se hace bajo pedido).
- Identificación de recursos legales.
- Definición de lo que queremos proponer como alternativa o solución.
- Definición de contenidos a comunicar (información – datos u otras experiencias-, conceptos, testimonios, etc.)



Campañas


Preparación


- Identificación de aliados y oponentes, actuales y potenciales (mapa de actores y estructura y dinámica de poder).
- Definición de qué otros actores queremos involucrar.
- Actores objetivos de nuestros mensajes y acciones.
- Definición del tipo de movilización ciudadana que se necesita.
- Formas de comunicar, distinguiendo por audiencias.
- Imagen de la campaña (nombre, logo, *slogans, etc.*)
- Medios de difusión / divulgación.
- Definición de acciones concretas, responsables y cronogramas para cada componentes de la campaña.



Campañas

- Los elementos medulares son:
 - Levantar el tema (hacerlo de interés y preocupación pública).
 - Exhibir a los responsables.
 - La movilización ciudadana que se requiere.
 - Ejercer medidas de presión (que el costo político sea alto para los tomadores de decisiones).
 - Posicionar las alternativas y soluciones propuestas.
 - Evaluar y aprender de la experiencia (lecciones y mejores prácticas)

- 
- Una nueva cultura ambiental pasará necesariamente por la concientización y el empoderamiento ciudadano, lo que a su vez solo es posible por y en la acción, nunca solamente por la pura labor de convencimiento.



Acercamientos a la realidad o a la disposición a participar o a la promoción de la participación.

- **Consulta:** para saber que posición tiene la gente ante determinado problema, proyecto o situación, por un lado, y ante alternativas o soluciones, por el otro (a favor, en contra o indiferente) o qué puede aportar para la comprensión o adopción de aquéllas.
- **Sondeo:** para conocer lo que la gente tiene en mente acerca de cualquier tópico (opiniones, preferencias, intenciones...) o cómo percibe aspectos de su realidad (de sí misma o de su entorno).
- **Estudio:** para saber que actitudes, comportamientos, prácticas y acciones suele la gente tener ante determinadas situaciones (relaciones, consumo, conflictos, cuidado de uno mismo, de los demás y del entorno, etc.) Fuente: Rafael González-Franco



Modalidades de Consulta

- **Abierta** (mesas de atención en sitios públicos muy frecuentados; líneas telefónicas, direcciones de correo electrónico -no confundir con plebiscito o referendium-).
- **Semi abierta** (convocatoria abierta a audiencias, foros o mesas de debate, con participación condicionada: registro de ponencia o en lista de oradores).
- **Cerrada** (por invitación expresa a actores involucrados, expertos y líderes sociales o de opinión).

No se puede pretender que equivalga a una muestra representativa de toda la población / no tienen validez estadística.



Modalidades de sondeos y estudios

- Cuantitativos (encuestas)
- Cualitativos

No se puede pretender que ser incluido en una encuesta se traduce automáticamente en participación, aunque si puede generar el interés por participar.

Por razones éticas no se vale disfrazar actividades de información o convencimiento con supuestas encuestas.



Cuantitativos

- Se basan en una muestra representativa de todo el universo: composición por sexo, edad, escolaridad, nivel socioeconómico, por un lado, y por el número de variables que contenga el instrumento, por el otro.
- Se hacen a través de cuestionarios aplicados o autoaplicados en puntos de encuentro, de casa en casa o por vía telefónica.
- El instrumento debe pilotarse para asegurarse que las preguntas estén bien formuladas y que realmente tengan relevancia –evitar preguntas con respuesta obvia o “políticamente correctas”.
- Es importante tener claro cuándo se está preguntando por opiniones o percepciones y cuándo por actitudes o comportamientos.
- Debe haber un balance correcto entre preguntas cerradas y abiertas.
- La captura y procesamiento de las respuestas debe ser muy cuidadosa.



Cualitativos

- **Grupos focales.** Sesión con un grupo pequeño de personas con las características del universo que interesa, con quienes se provoca y conduce una conversación por asociación libre en la que deben participar todos con base a una guía de preguntas previamente diseñada y con tiempos fijos para cada tópico (normalmente las sesiones se graban y posteriormente se transcriben).
- **Entrevistas a profundidad.** Conversación larga –puede llegar a ser en varias sesiones- semiestructurada a partir de una guía previamente elaborada (la persona debe acceder a ser grabada).



Proyecto

- Un proyecto se distingue de un programa, en que aquél tiene un inicio y un fin claramente determinados, mientras que éste suele ser permanente.
 - Un proyecto debe tener propósitos explícitos, comunicables y asumidos por todos los involucrados (Visión).
 - Debe basarse en logros que sean:
 - M**edibles
 - A**lcanzables
 - R**ealistas
 - En **t**iempos con plazos perentorios
 - E**stratégicos
- **MARTE**

- Para ello debe haberse realizado un estudio de factibilidad, es decir que sea realizable ya que:
 - Responde a una necesidad o deseo compartido (contrario a capricho).
 - Es pertinente.
 - Existen condiciones para su realización o en su caso se pueden generar.
 - Se tienen o se pueden desarrollar las capacidades necesarias para llevarlo a cabo.
 - Se tienen o se pueden conseguir los recursos que se requieren.

Proyecto

T
I
E
M
P
O
S
/
P
L
A
Z
O
S

Medibles
Alcanzables
Realistas
En **t**iempos con plazos perentorios
Estretégicas

Evaluación

Propósito / Objetivos

**A dónde queremos llegar,
qué queremos obtener**

MARTE

Meta 4

Actividades E Evaluación

Meta 3

Actividades D Evaluación

Meta 2

Actividades C Evaluación

Meta 1

Actividades A Evaluación

RESPONSABLES

Estado actual

dónde y cómo estamos ahora

Diagnóstico

RECURSOS

Hacer **qué**, hacerlo **cómo**, **quién** lo hace, **cuándo** lo hace, **con quiénes** y **con qué** lo hace y **quiénes** y **cómo** lo **evalúan**.



Elaborar y realizar
un proyecto es lo
contrario a
improvisar



Pistas prácticas para cuidar de la Tierra (I)


Por Leonardo Boff

Dos principios son fundamentales en la superación de la crisis actual por la que pasa el planeta Tierra: la sostenibilidad y el cuidado.

La sostenibilidad, asentada en la razón analítica, tiene que ver con todo lo que es necesario para garantizar la vida y su reproducción para las generaciones actuales y futuras.

El cuidado, fundado en la razón sensible y cordial, se refiere a los comportamientos y a las relaciones con las personas y la naturaleza, marcadas por el respeto a la alteridad, por la amorosidad, por la cooperación, por la responsabilidad y por la renuncia a toda agresividad.

Articulando estos dos principios podremos devolver equilibrio y vitalidad a la Tierra. Ofrecemos algunas sugerencias prácticas para que cada uno haga su revolución molecular (Guatarri): la que comienza por la propia persona, y es la base para el gran cambio de todo el sistema. He aquí algunas:




Alimente siempre la convicción y la esperanza de que es posible otra relación con la Tierra, más en armonía con sus ciclos y respetando sus límites.

Crea que la crisis ecológica no debe transformarse en una tragedia, sino en una oportunidad de cambio hacia otro tipo de sociedad más respetuosa e incluyente.

Dé centralidad al corazón, a la sensibilidad, al afecto, a la compasión y al amor, pues son estas dimensiones las que nos movilizan para salvar a la Madre Tierra y sus ecosistemas.

Reconozca que la Tierra está viva pero es finita, semejante a una nave espacial, con recursos escasos y limitados.

Rescate el principio de la religación: todos los seres, especialmente los vivos, son interdependientes, y por eso tienen un destino común. Deben convivir fraternalmente entre sí.



Valore la biodiversidad y a cada ser, vivo o inerte, pues todos tienen valor en sí mismos, independientemente del uso humano.


Reconozca las virtualidades contenidas en lo pequeño y en lo que viene de abajo, pues ahí pueden estar contenidas grandes soluciones.

Cuando no encuentre una solución, confíe en la imaginación creativa, que esconde en sí respuestas sorprendentes.

Tome en serio el hecho de que para los problemas de la Tierra no hay una sola solución, sino muchas, que deben surgir del diálogo, de los intercambios y de la complementación entre todos.

Ejercite el pensamiento lateral, es decir, póngase en el lugar del otro y trate de ver con sus ojos. Así verá dimensiones diferentes y complementarias de la realidad.

Respete las diferencias culturales (cultura campesina, urbana, negra, indígena, masculina, femenina etc.), pues todas ellas muestran formas distintas de ser humanos.



Supere el pensamiento único del saber dominante y valore los saberes cotidianos, del pueblo, de los indígenas y de los campesinos, porque cooperan en la búsqueda de soluciones globales.

Exija que las prácticas científicas sean sometidas a criterios éticos a fin de que las conquistas beneficien más a la vida y a la humanidad que al mercado y al lucro.

No deje de valorar la contribución de las mujeres porque son portadoras naturales de la lógica de la complejidad y son más sensibles a todo lo que tiene que ver con la vida.

Haga una opción consciente por una vida de sencillez que se contraponga al consumismo. Se puede vivir mejor con menos, dando más importancia al ser que al tener y al parecer.

Cultive los valores intangibles, es decir, los bienes relacionados con la espiritualidad, la gratuidad, la solidaridad, la cooperación y la belleza, como los encuentros personales, los intercambios de experiencias, el cultivo de las artes, especialmente de la música.



**Más que parte del problema, considérese
parte de su solución.**

Leonardo Boff

[Www.servicioskoinonia.org](http://www.servicioskoinonia.org)



¡Muchas Gracias!



Rafael González-Franco de la Peza

DEFINE

Diagnósticos y Estrategias para el
Fortalecimiento de Instituciones,
S.A. de C.V.

(33) 3854-0437

definir@webtelmex.net.mx