



## CLASE VIII

### La Consulta- Una aproximación

#### Introducción

Cuando decimos *consulta*, la primera idea que puede aparecer en nuestra mente, y con la que estamos familiarizados es “pedir opinión sobre un tema al especialista”. Nosotros **NO** utilizaremos la palabra consulta en ese sentido.

Por consulta entenderemos ante todo un espíritu, una actitud, una manera de sentir y ver las cosas, y por sobre todo de relacionarse con los demás que puede vivirse en las organizaciones y grupos humanos.

El espíritu consultivo requiere de una base *participativa y comunitaria*. Esto quiere decir que un enfoque participativo y una base de relaciones comunitarias en un grupo u organización, son condiciones necesarias *aunque no suficientes* para la consultividad.

Es decir que la consulta es también una de las modalidades de participación comunitaria, aunque no la única.

La consulta tiene también un nivel metodológico, operativo o técnico, que podemos llamar “**metodología consultiva**”. Este instrumento metodológico tiene sus pautas definidas, y permite facilitar el *proceso de toma de decisión grupal*, aunque también la evaluación, la planificación, la reflexión y otros procesos organizacionales y comunitarios.

Pero en modo alguno debería pensarse que este instrumento metodológico agota la consulta: la consulta es más que un instrumento, más que una técnica. Es un espíritu, una actitud para la participación, e inclusive una manera distinta de percibir y abordar la realidad.

#### El marco teórico

□ Desde un punto de vista **sistémico** u holístico, sabemos que:

*“el todo es más que la suma de las partes”*

Es decir, que el todo será igual a la suma de las partes más algo. Ese algo es denominado sinergia, y depende del grado de concertación de las partes del sistema.

En sistemas sociales y colectivos humanos, la sinergia depende del tipo de interrelación también. En este caso específico puede decirse que:

A mayor armonía, cooperación, unidad entre los miembros o partes de un sistema formado por personas (grupos, comunidades, instituciones), mayor sinergia (grupal, social).

El tipo de relaciones (consultivas) que se da en este caso, aumenta el grado de concertación colectivo.

A través de la consulta se logra que se conforme “ese todo mayor que la suma de las partes”, permite aparecer la realidad del grupo, comunidad u organización, por sobre las partes constitutivas, una “*nueva entidad sutil*”.

El instrumento metodológico (la “metodología consultiva”) permite a su vez encontrar la voz del conjunto, por sobre las voces y opiniones particulares de los miembros.

De este modo *la consulta puede entenderse como un espíritu y método que permiten la maximización de la sinergia colectiva.*

- Desde la perspectiva del **Desarrollo a Escala Humana** (DEH) (Max Neef, Elizalde, Hoppenhayn)

En el DEH los satisfactores endógenos, aquellos que generan las propias comunidades en su proceso de desarrollo, son llamados sinérgicos.

Según los autores, la característica esencial de los satisfactores sinérgicos es que suelen proceder de procesos participativos y comunitarios.

Si la consulta –como intentaremos mostrar luego- efectivamente es un espíritu de los grupos participativos y comunitarios, que permite maximizar la sinergia grupal, entonces resultará consistente con la teoría del DEH.

En efecto, los grupos y organizaciones que además de participativos y comunitarios sean consultivos, maximizarán su sinergia colectiva y generarán con mayor certeza satisfactores de tipo sinérgico.

## El patrón de conflicto en los asuntos humanos

En la sociedad *moderna* (tanto en el sentido que alude a un período histórico como en su sentido coloquial, referido a la sociedad actual) el patrón hegemónico que gobierna los asuntos humanos, es el patrón de conflicto.

Su supuesto básico es tautológico:

**“El beneficio de la parte se logra buscando el beneficio de la parte”**

Es decir que cada grupo humano, sector, organización o persona, logrará su mayor bienestar luchando por sus intereses particulares.

Ya lo decía el padre del capitalismo, Adam Smith que si cada actor social lucha por su interés propio (es decir, por llevar “agua para su molino”), como es lógico –y aceptable– que suceda, el resultado es beneficioso para el conjunto social, ya que de este interjuego de fuerzas aparece una “mano invisible” que produce el bien común.

Sin embargo, más de dos siglos de aplicación irrestricta de este criterio han mostrado que no es así. Que este interjuego en el que cada uno procura su propio beneficio sin preocuparse por el de los demás da como resultado una concentración cada vez mayor del poder y la riqueza en unos pocos, y la opresión de una gran mayoría.

El gráfico que el PNUD emite periódicamente con la distribución mundial del ingreso, conocido como “la copa de champagne” es prueba de lo dicho.

Este patrón de conflicto, enquistado aún hoy en los asuntos humanos, tiene una base lineal y fragmentaria.

Fragmentaria, pues ve la parte, el fragmento (en este caso el interés del propio grupo), con total incapacidad por reconocer un *suprasistema* mayor dentro del cual dicha parte está incluida.

Lineal, pues no reconoce los lazos de retroalimentación y relaciones complejas que vinculan “todo con todo”.

*Ejemplo:*

*Un industrial arrojó por años contaminantes tóxicos a la atmósfera, inclusive después de haberse conocido los efectos perjudiciales para la salud de esos gases y de que el gobierno de su estado hubiera legislado la prohibición.*

*Entregaba coimas a los inspectores y evitaba así el encarar las mucho mas costosas reformas de su proceso productivo, entre ellas la utilización de diversas tecnologías para la precipitación y filtrado de los efluentes tóxicos.*

*Pensaba así en lograr el beneficio de su empresa, ahorrándole costos innecesarios.*

*Hoy su nieto nació en una ciudad vecina, con un grave problema de salud congénito atribuible a contaminantes del mismo tipo de los emitidos por la empresa del abuelo.*

Es decir, que la falta de reconocimiento de pertenencia a un suprasistema mayor y los lazos de retroalimentación que se dan en el mismo, que pueden producir un “efecto boomerang”, es típico del enfoque fragmentario.

En el ejemplo presentado, el conflicto se da entre los “intereses” de una parte (la empresa) y los intereses ambientales y sociales de la población.

Si analizamos distintas instituciones de la sociedad moderna, podremos apreciar como el “patrón de conflicto” (o de ceguera al suprasistema envolvente) actúa:

El siguiente cuadro permite esquemáticamente ver el patrón de conflicto en:

- El estado nación
- Los partidos políticos
- Las empresas privadas

<b>Estado Nación</b>	Soberanía	En caso de existir un diferendo, por ejemplo sobre un territorio o recurso entre dos naciones, como ambas son “soberanas” (es decir, no reconocen nada por sobre su voluntad y autoridad), aparece necesariamente el conflicto, que eventualmente puede convertirse en armado.	Planeta Mancomunidad mundial de naciones
<b>Partido Político</b>	Lucha por el poder, proselitismo, oposición,.	Acceden al poder aseverando ser mejores que sus opositores y aún desacreditándolos. Constituido el gobierno, está legitimado el choque estructural, siendo la minoría la “oposición”. Los gobernantes se ven ante una doble lealtad de imposible solución: -Hacia el conjunto del pueblo -Hacia quienes le dieron el voto y/o los medios para llegar al poder.	Nación, pueblo de esa nación en su conjunto.
<b>Empresa privada</b>	Competencia	Cada empresa trata de conquistar la mayor parte posible del mercado, intentando destruir a sus competidores. En el límite, y de no existir regulaciones en el mercado, aspira al monopolio.	Suprasistema regulatorio que garantice la transparencia, diversidad y multiplicidad de empresas de un rubro. <i>(es muy difícil concebir un suprasistema compatible con el mercado, ya que la competencia es esencial e intrínseca al sistema mismo de mercado)</i>

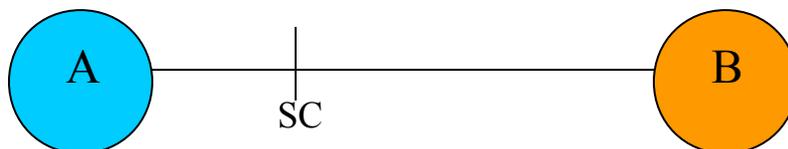
Si analizáramos muchas otras instituciones hegemónicas (gremios y sindicatos, iglesias tradicionales, e inclusive muchas de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil) veríamos la aparición del patrón de conflicto no solo entre ellas y otras instituciones, si no al propio interior de las mismas.

## Negociación

Dentro de esta visión dominante, la manera de dirimir diferencias surgidas de intereses de partes que pueden ser divergentes y hasta antagónicos, se denomina *negociación*.

La solución negociada es siempre una solución de compromiso entre las partes.  
Por solución de compromiso se entiende aquella solución que no satisface plenamente a todos los actores, si no la que se logra a través de la renuncia parcial (en mayor o menor medida) al interés de cada parte.

En la siguiente figura se ejemplifica esquemáticamente la situación negociativa y la solución de compromiso:



La relación de negociación, como toda relación de conflicto, es una relación de *poder* (en el sentido arcaico y convencional de poder).  
Como tal entraña disparidades.

En la figura del ejemplo, la solución de compromiso ha caído mas cerca de la esfera de intereses de A que de la de B, lo que muestra que A tuvo mayor poder sobre B que viceversa.

Pero es importante destacar que tanto A como B sienten que han debido renunciar a una parte de su interés.  
Lo resignado por A queda graficado en la figura por el segmento A-SC y lo cedido por B, por el segmento B-SC (obviamente es más que lo que cedió A)

Quiere decir que en la negociación, no importa que se trate de una relación “civilizada”, para evitar el mal mayor de la lucha abierta o de la violencia manifiesta, está presente el patrón de conflicto.

La negociación es un *juego de suma cero* ya que existe un total a repartir.  
Ese total es fijo, y la ganancia de uno se edifica sobre la pérdida de otro.  
Si uno gana es porque otro pierde.

No hay generación de sinergia, ya que los valores negociados suelen estar directa o indirectamente relacionados con bienes económicos y/o objetos materiales, entendidos como recursos escasos y sobre la base de un deseo prácticamente ilimitado de posesión de los mismos.

Algunas técnicas conocidas bajo el nombre “ganar-ganar”, analizadas detenidamente muestran que el patrón de conflicto no está realmente trascendido en ellas.  
Se buscan soluciones en las que “ambas partes ganan”, pero en realidad el móvil verdadero (como en el caso de bajar el precio para retener un cliente) es finalmente ganar más o perder menos.

Aparece una concomitancia o afinidad circunstancial de intereses, pero esto *no se da* en el contexto de un suprasistema mayor al que las partes mantienen lealtad.

## El patrón de unidad en diversidad o consultivo

A diferencia del “Patrón de Conflicto”, el de unidad en diversidad parte de una premisa muy diferente a la tautología **“El beneficio de la parte se logra buscando el beneficio de la parte”**.

Aquí el presupuesto fundamental es que:

**“El (verdadero) beneficio de la parte sólo se da dentro del beneficio del conjunto”**

Para ello, es necesario visualizar el suprasistema del cual las partes involucradas en una cuestión a resolver o decidir, forman parte.

En ese sentido, el patrón de U en D, o consultivo, tiene un marco conceptual sistémico.

Para entender esto, veamos el ejemplo del cuerpo humano:

*En el cuerpo humano hay distintos órganos que cumplen diversas funciones; hay diversidad, pero también hay unidad.*

*Si fuera posible a uno de los órganos buscar su propio aparente “beneficio”, dentro del Patrón de Conflicto, por ejemplo, si el estómago pudiera acaparar para su propio desarrollo todo el alimento que recibe, aunque en un primer momento pudiera fortalecerse y aumentar de tamaño, tarde o temprano el resto de los órganos enfermarían por falta de alimento, y esto llevaría a todo el cuerpo humano a su desequilibrio y muerte, y con él, el mismo estómago moriría.*

Vemos así que en otros niveles sistémicos se aplica el patrón de U en D, lo que no ocurre en la mayoría de los sistemas sociales.

El problema reside en que las distintas partes componentes no pueden visualizar ni sienten parte, en la mayoría de los casos, de un suprasistema mayor.

Por ejemplo, un comprador y un vendedor, buscarán generalmente uno el menor y otro el mayor precio posible para una transacción, ya que no reconocen que haya un suprasistema al que pertenecen ambos y cuyo beneficio deben buscar.

En realidad este suprasistema existe, se vincula a lo ético, la justicia y el bien común, pero la dinámica socioinstitucional y orden social prevalecientes no favorecen su visibilidad.

Sin embargo, en los espacios microinstitucionales, y en particular en las comunidades de base, organizaciones de la sociedad civil, y otros espacios convocados en torno a valores compartidos e ideales altruistas, es posible visualizar y aplicar el patrón de U en D, y el espíritu y metodología consultivos.

Aunque el espíritu consultivo puede inspirar todo tipo de procesos, la metodología que vamos a presentar luego es aplicable a *organizaciones de escala humana*, en general sin ánimo de lucro, y aunque es posible imaginar que esta “otra” lógica puede expandirse en el futuro a otros espacios socioinstitucionales (al gubernamental, al empresarial siempre y cuando haya profundos cambios, en particular en este último) y encontrar sus propios instrumentos metodológicos, por ahora visualicémosla en organizaciones de la sociedad civil, de base, de escala humana, y centradas en valores.

## La Consulta

*En una organización o colectivo humano, la consulta es una modalidad en las relaciones de sus miembros orientado a permitir la emergencia del “ser” de la organización, de una realidad de organización que es más que la suma de sus partes, y su metodología, permite la aparición y expresión de la voluntad de ese “ser” organizacional, que trasciende pero contiene las voluntades y los beneficios de las partes.*

Esto quiere decir que la consulta procura la construcción de la *unidad*, no a pesar de si no gracias a la diversidad de los integrantes.

Evidentemente la consulta procura lograr una mejor comprensión de la *verdad* a través del proceso participativo. Sin embargo, por difícil que pueda parecer para nuestra lógica moderna que ha privilegiado la racionalidad y la “verdad” objetiva en todos los asuntos, la consulta reconoce un valor aún superior al de la verdad, y este es la *unidad*.

**Desde una perspectiva consultiva, es preferible equivocarse en unidad, que dividirse, fragmentarse, y que cada parte siga aferrada a su verdad.**

Esto puede entenderse si pensamos que, en la primera alternativa, si lo consensuado consultivamente resulta en un error, el grupo, unido, aún existe como entidad, y tiene posibilidad de darse cuenta del error y revisar su accionar futuro. Esto forma parte de su proceso de aprendizaje colectivo. En cambio, en la segunda alternativa, el grupo como sistema superior pierde la homeostásis, es decir, se fragmenta, y nunca se sabrá cual era “la” verdad.

Hay un conocido relato oriental (que si no recuerdo mal alguna compañera ya presentó) que nos ilustra sobre este tema. Es el de “Los ciegos y el elefante”.

*Dice la historia que varios ciegos vivían cerca de un camino, por el que a diario solía pasar un elefante.*

*Intrigados por el temblor que el peso de tan magno animal provocaba al caminar, sintieron deseos de saber como era.*

*“Hagamos esto” dijeron “vayamos al borde del camino, y pidamos al niño que guía el elefante que lo detenga y nos permita tocarlo”. Y así lo hicieron.*

*El niño detuvo el elefante, y cada ciego tocó una parte distinta del mismo.*

*El que tocó su trompa, dijo “ah, ya se, el elefante es como una gruesa manguera”*

*Otro, que toco su pata, pensó: “el elefante es como una columna”. Quien había palpado su cola, lo asemejó a una gruesa soga, el que había tocado la parte inferior del vientre se dijo “el elefante se parece a un gran tonel”. Y finalmente, el que había apoyado sus manos en el costado del elefante, lo encontró semejante a una pared.*

*Al regreso, cada uno compartió su experiencia.*

*No pudiéndose poner de acuerdo, todos terminaron enemistados, cada uno convencido de tener razón, aferrado a su verdad y pensando cuan equivocados estaban los otros.*

*A ninguno se le ocurrió integrar sus experiencias.*

*Si lo hubieran hecho, no solo hubieran mantenido su unidad, sino que además, hubieran llegado a una mejor aproximación de lo que era un elefante.*

Observemos que, si los ciegos hubieran consultado, tal vez hubieran logrado mucho más que la mera sumatoria de sus percepciones, y hubieran logrado una comprensión o aproximación mayor a la “realidad del elefante”. Pero, más allá de esto, y aún cuando su comprensión hubiera continuado siendo defectuosa, hubieran seguido unidos como grupo.

## La metodología

El convenio fundamental de un grupo que decide adoptar la metodología consultiva, es que todos adherirán entusiastamente a la decisión de la mayoría, *independientemente de cual haya sido su posición durante el proceso decisorio.*

El funcionamiento de un cuerpo consultivo implica varias coincidencias pero también diferencias con los espacios democráticos convencionales.

### Formación o integración del cuerpo, grupo u organización consultivo

- ❑ Los miembros de un cuerpo consultivo jamás llegan a formar parte del mismo mediante campañas proselitistas, explícitas o veladas. Pueden ser elegidos por votación de una comunidad más amplia, por ejemplo cuando una Asamblea elige el órgano de gobierno de su organización, pero dicha votación debe ser secreta, sin listas o candidaturas previas, e inspiradas por la búsqueda de quienes mejor puedan *servir* al bien común.
- ❑ No representan dentro del cuerpo a sector o bandería alguna, si no que deben aportar su opinión sin otra lealtad que la intención de servir al conjunto.
- ❑ Tampoco los bloques de opinión circunstanciales preconcertados son admisibles. Es decir, es ajeno al espíritu consultivo ponerse de acuerdo en las posturas a adoptar en la sesión consultiva.

### Durante el proceso participativo y decisorio

- ❑ Una vez en reunión, los miembros deben dar su opinión con total sencillez y claridad, y no insistir en la misma. Una vez que dieron su opinión deben dejar de sentir que les pertenece: *le pertenece ahora al grupo.*

- ❑ No deben ofender a nadie personalmente al expresar sus opiniones, pero *tampoco deben sentirse ofendidos* si alguien los atacara. Se deben evitar diálogos y personalizaciones en el intercambio de opiniones.
- ❑ Una vez expresadas las opiniones, y consultado lo suficiente, se toma decisión sea por unanimidad o por mayoría simple. Debe tenerse en cuenta que las opciones entre las cuales tomar decisión no están restringidas a las aportadas inicialmente por los miembros, si no que la riqueza de la consulta consiste en el surgimiento de construcciones nuevas.
- ❑ Los miembros del cuerpo consultivo se comprometen no sólo a aceptar la decisión de la mayoría, sino a apoyarla *incondicional y entusiastamente*.
- ❑ Los miembros del cuerpo consultivo no tienen ninguna autoridad ni jerarquía en cuanto individuos. La autoridad del cuerpo emana del conjunto.

### **Pautas operativas para una sesión consultiva**

- *Aunque no es un requisito indispensable de la consulta, y muchos foros consultivos otorgan la palabra en orden circular o simplemente las intervenciones (en grupos muy maduros) se armonizan espontáneamente, en los inicios es recomendable que el grupo elija un Coordinador/a, quien estará encargad@ de facilitar la consulta, y un Secretario/a quien se encargará de tomar nota de las decisiones y conclusiones.*

### **Funciones del / de la Coordinador / a**

1. *Asegurar, antes de iniciar la sesión, que el grupo haya acordado una agenda*
2. *Dar la palabra por orden de pedido (a veces se adopta un esquema de intervenciones en círculo)*
3. *Asegurar que todos participen*
4. *Asegurar que las opiniones sean breves, precisas y centradas en el tema en consulta, de acuerdo con la agenda.*
5. *Evitar repeticiones de lo ya dicho o insistencia en una opinión ya ofrecida.*
6. *Evitar diálogos o discusiones. Para ello hacer respetar siempre el turno solicitado para hablar, sin excepción –aún en los casos en que alguien pida una intervención ‘extra’ para responder algo que se acaba de decir-.*
7. *Controlar que se llegue a tiempo con el trabajo*
8. *Resumir el consenso de lo dicho. Si no hay consenso único, pedir votación para llegar a una resolución **del grupo** por mayoría simple.*
9. *Pedir que el secretario tome nota de la decisión.*

### **Funciones del / de la secretario / a**

1. *Tomar nota fidedigna solo de las decisiones **del grupo**, es decir solo aquellas que hayan sido apoyadas por la mayoría.*

*Esto es muy importante. ¿Por qué no se anota lo dicho en el proceso, o las situaciones por las que se pasó? Porque lo que cuenta es la voz del grupo, de la organización, que queda expresada en la decisión unánime o mayoritaria.*

## Funciones de todos los miembros

1. *Consultar desprendida y desapasionadamente, buscando la verdad en cada asunto.*
2. *Escuchar activamente, con atención e interés a los demás. Cultivar, mas allá de la tolerancia, la atracción por lo diferente.*
3. *No insistir en la opinión propia; una vez ofrecida una opinión, pertenece al grupo.*
4. *Asegurar que el/la coordinador/a y el/la secretario/a cumplan con sus funciones, y ayudarl@s para ello.*

## Algunas reflexiones finales

Volvamos al mismo inicio de este Módulo Básico, con el tema de “percepción y realidad”. No sabemos qué es “verdad”, si es posible objetivarla. Pero aún cuando creamos que debe existir una verdad objetiva, tampoco podemos estar seguros de que la tengamos nosotros. Sólo contamos con nuestras percepciones.

Si adoptamos, como parte de un proceso de aprendizaje colectivo, el abordaje consultivo. aun cuando la mayoría elija algo distinto a nuestra visión, aún cuando estemos seguros de nuestra postura, podemos confiar en que o bien la praxis del grupo mostrará nuestro error, o bien el error de la mayoría, será un aprendizaje “endógeno”, es decir, de escala humana, pero el grupo no habrá perdido su unidad como tal.

Nuestra situación de minoría es sólo circunstancial, en torno a ese tema en particular.

Al no existir bandos, bloques, partidos o banderías fijos, en otros temas tendremos unanimidad, o seremos parte de una mayoría. Pero más allá de eso, no existe susceptibilidad o desconfianza con respecto a los procederes de otros: todos buscamos con nuestro libre entendimiento y sin condicionamientos ni otras lealtades que no sean para con el “suprasistema”, el bien común y desinteresadamente.

La Consulta, más allá de los procedimientos acordados, requiere de un importante esfuerzo en lo actitudinal.

Existe una poderosa retroalimentación en la organización consultiva entre transformación individual y transformación colectiva.

La mejora y esfuerzo de los miembros, beneficia al conjunto, y este conjunto, al desarrollarse y mejorar, beneficia a sus partes.

Es una relación recursiva o círculo virtuoso:



En esto el patrón de U en D o consultivo difiere del prevaleciente en los sistemas sociopolíticos dominantes: mientras que en el modelo marxista se ha promovido el cambio estructural o colectivo, esperándose que desde el cambio de la superestructura se promoviera el cambio en todos los niveles, en el modelo liberal se promueve el cambio desde el desarrollo individual exclusivamente.

Una vez más la cuestión no es “ó” si no “y”. La consulta promueve ambas transformaciones a la vez, integrándolas en una sola.

Un problema que con frecuencia se plantea es como expandir el espíritu consultivo, y sobre todo como hallar metodologías compatibles para la operación de espacios medios y macro, es decir, mas allá de la organización de base, comunitaria o de escala humana.

Se cuestiona como pueden constituirse órganos de gobierno en distritos geográficos con mucha población, sin candidaturas o proselitismos.

Existen experiencias en organizaciones de segundo orden, es decir, federaciones, que adoptan la metodología consultiva. Cada organización de base elige sus propios delegados que en conjunto con los de todas las demás, integra una asamblea o foro electivo. Este foro elige el cuerpo coordinativo o de gobierno a nivel de la red.

El mismo será siempre colegiado, temporal, y tendrá autoridad en cuanto conjunto, sin prerrogativas para los miembros tomados por separado. Existen diferencias según se trate de federaciones de distintas organizaciones, o bien una única organización con nivel nacional o internacional.

Sin embargo el espíritu de los miembros del cuerpo de gobierno será siempre el mismo: servir al conjunto buscando su beneficio, y no defender intereses sectoriales.

---