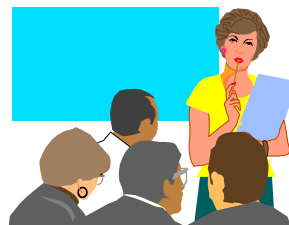




Capacitación de maestros rurales

Módulo 3

# PARTICIPACIÓN COMUNITARIA



Eloy Anello  
Juanita de Hernández

Universidad Núr - Instituto Superior de Educación Rural (ISER)  
Financiado por el fondo de inversión social (FIS)

## CONCEPTOS DE LA PARTICIPACIÓN



### PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- \* Enumere algunas actividades que son ejemplos de la participación comunitaria.
- \* ¿Qué aspectos hay que tomar en cuenta para que una organización comunitaria beneficie a toda la comunidad?
- \* ¿Cómo se puede evitar los malentendidos, que a veces surgen en un proyecto, a causa de la diferencia en expectativas entre la entidad organizadora y la comunidad?

## CONCEPTOS PREVALECIENTES DE PARTICIPACIÓN

Actualmente el tema de la "participación" es uno de los más mencionados en la literatura sobre el desarrollo. Las evaluaciones finales y los análisis de numerosos proyectos y sus resultados han llevado a la conclusión que la participación local a menudo ha sido el "ingrediente que faltaba", un elemento vital que ha de ser incluido en todo proyecto de desarrollo para garantizar su éxito.

Aunque todos hablan de la participación, no hay un consenso sobre el concepto y los requerimientos de la participación. Diferentes personas utilizan el término con significados muy distintos. A pesar de esto, hay bastante acuerdo en las ventajas de la participación. Al hablar de ella todos se refieren a conceptos tales como: la autoconfianza, la autoestima, la identidad cultural, la autonomía local y la descentralización, y afirman que la participación contribuye a la realización de éstas.

Peter Oakley y David Madison al estudiar los diferentes enfoques de la participación utilizados en un gran número de proyectos de desarrollo, han resumido estos enfoques en 4 categorías: movilización, desarrollo comunitario, organización y adquisición de poder.

# MOVILIZACIÓN

Este enfoque, que es muy común entre las entidades gubernamentales, tales como el Ministerio de Salud, o el Ministerio de Agricultura, considera la participación en términos de "movilizar" a la población para participar en un proyecto o programa completamente diseñado y organizado por el Estado o la organización no gubernamental que lo promueve.

Los miembros de la comunidad "participan" al recibir el servicio. Por ejemplo, en una campaña de vacunación es necesario movilizar a la población beneficiaria para llevar a sus hijos para recibir la vacuna.

O puede ser que la movilización esperada es la asistencia a reuniones o clases.

Para lograr este tipo de participación, los esfuerzos están dirigidos a **sensibilizar** a la población utilizando técnicas de "mercadeo social" sobre los beneficios de los servicios ofrecidos, para lograr su **utilización** o el "**consumo**" de ello.

En cualquier caso, este concepto de participación es básicamente *pasivo*. Aunque la población puede beneficiarse del proyecto, no tiene ninguna voz en lo que se realiza. Por eso, al terminar el proyecto, también termina la participación.

# DESARROLLO COMUNITARIO

Este enfoque de participación se encuentra comúnmente en programas dirigidos a la construcción de infraestructura física.

En este enfoque, la población rural está invitada y alentada a participar en la construcción de obras, tales como caminos, hospitales, postas de salud, escuelas, sistemas de agua potable, etc. Puesto que estas obras requieren de mano de obra, se conceptualiza la participación en términos de colaborar con mano de obra y ciertos materiales.

A veces también se invita a los miembros de la comunidad a participar en la organización de algunos detalles específicos del proyecto, aunque la planificación general se hace por parte de la institución encargada del proyecto.

En este caso, para facilitar la participación de la comunidad en la toma de decisiones que le corresponden, a menudo se organiza alguna estructura local, tal como un Comité Local de Salud, o un Comité Local de Agua, que tiene alguna permanencia y ciertas responsabilidades específicas.

Aunque este enfoque de la participación da cierto grado de responsabilidad a la población local en el campo en el cual se está realizando el proyecto, **se limita solo a esto y no crean mecanismos por los cuales la estructura establecida pueda expandir sus funciones a explorar y enfrentar otros problemas básicos de la población.** Más bien, las organizaciones creadas generalmente actúan como extensiones de la agencia externa encargada del proyecto, y no como entidades autónomas de la misma comunidad.

La razón fundamental por esta limitación es que el enfoque de desarrollo comunitario conceptualiza el desarrollo solo en términos de la construcción de infraestructura sin pensar en el desarrollo de las personas.

## EJERCICIOS

- 1.- Dar algunos ejemplos de movilización.
- 2.- ¿Por qué se considera que la participación inherente en la movilización es "pasiva"?
- 3.- ¿Qué oportunidades de participación existen en el enfoque de "desarrollo comunitario" que no existen en el enfoque de movilización?
- 4.- ¿Qué limitaciones existen en el enfoque de participación como "desarrollo comunitario"?

## ORGANIZACIÓN:

Este enfoque de la participación se basa en la convicción de que la población rural solo podrá salir de su estado actual de pobreza, si se crean las estructuras y organizaciones necesarias para garantizar su participación en la toma de decisiones relacionadas con diferentes campos del quehacer que afectan a la comunidad.

Entonces, estas organizaciones pueden representar a la comunidad en sus relaciones y negociaciones con sectores más desarrollados de la sociedad.

Tales organizaciones son necesarias si la comunidad desea empezar a dirigir su propio desarrollo, y no estar dependiente de los planes hechos por agencias externas. Sin embargo, hay que estar conscientes de los siguientes peligros u obstáculos que pueden surgir relacionados con las organizaciones comunitarias.

1. Diferentes organizaciones pueden competir entre sí para el apoyo de la población.
2. Los miembros de las organizaciones pueden volverse una élites local.

3. Las organizaciones pueden llegar a ser manipuladas por agencias externas o por individuos que buscan beneficios personales.
4. La falta de conocimiento y experiencia de los miembros de una nueva organización pueden obstaculizar su funcionamiento eficaz.
5. Obstáculos burocráticos pueden impedir que las organizaciones logren sus objetivos.

A continuación examinaremos en más detalles cada de estos problemas potenciales:

### **1. Diferentes organizaciones pueden competir entre sí para el apoyo de la población.**

A menudo se organizan diversas estructuras o comités relacionados con diferentes proyectos o necesidades de la comunidad. A veces tales comités compiten entre sí para el tiempo y apoyo de la comunidad. Como resultado, la comunidad se cansa de estar convocada continuamente a reuniones por distintos comités.

Aunque puede ser necesaria la existencia de diferentes comités, todos deben aceptar la coordinación de una estructura central y mantenerla informada de sus planes y actividades. Las asambleas comunales serían convocadas solo por esta estructura central, pero todos los comités podrían poner en la agenda sus puntos a tratar .

### **2. Los miembros de las organizaciones pueden volverse una élites local.**

Si la estructura central no representa ni vela por los intereses de toda la comunidad (incluyendo los miembros más indefensos de ella, tales como los huérfanos, las viudas y los impedidos) y si no cuida que los diversos comités bajo su coordinación hagan lo mismo, el proceso de organización solo servirá para crear élites locales que se benefician mientras los demás miembros de la comunidad siguen empobreciéndose.

### **3. Las organizaciones pueden llegar a ser manipuladas por agencias externas o por individuos que buscan beneficios personales.**

Hay que tener mucho cuidado en la forma de organizar los comités y especialmente la estructura central. En la práctica a menudo comités son nombrados por un agente externo, o representante del proyecto, a base de su propio conocimiento o después de consultar con las autoridades locales. Esta intervención directa del agente externo en la organización del comité, tiende a crear organizaciones dependiente de la agencia externa, que a menudo actúan como representantes de la agencia en la comunidad, en vez de representar a la comunidad misma.

Por otra parte cuando se forma la organización por medio de elecciones basadas en nominaciones, a menudo el proceso se politiza y no son elegidas las personas más calificadas para el comité, o sea los que tengan un espíritu de servicio y ciertos conocimientos o experiencia valiosa que podrían contribuir al buen funcionamiento de la organización. Por tanto recomendamos una forma de elección sin nominaciones, la cual será explicada en el último capítulo de éste módulo.

### **4. La falta de conocimiento y experiencia de los miembros de una nueva organización pueden obstaculizar su funcionamiento eficaz.**

A menudo las organizaciones formadas a nivel comunitario no funcionan como deberían por la falta de experiencia y conocimiento de los miembros en cuanto al funcionamiento de una organización. Por eso, una vez elegida un comité o una estructura, la capacitación de sus miembros es sumamente importante. Es recomendable que esta capacitación enfoque el concepto y la práctica del liderazgo moral, el concepto y la práctica de la consulta como un método para la toma de decisiones por consenso, las funciones específicas de los oficiales y el desarrollo de las capacidades necesarias para desempeñar funciones específicas relacionadas con su campo de acción. De esta manera se desarrolla la capacidad de gestión local.

#### **5. Obstáculos burocráticos pueden impedir que las organizaciones logren sus objetivos.**

En su trato con las oficinas y agencias fuera de la comunidad las organizaciones comunitarias pueden enfrentar obstáculos burocráticos que estorban sus esfuerzos de lograr sus objetivos.

La ineficiencia, la falta de atención equitativa a personas de clases campesinas, los requisitos legalistas, o la corrupción, que a veces se encuentran en las instituciones regionales o nacionales con las cuales una organización comunitaria tiene que tratar, pueden impedir que logre todos los beneficios deseados para su comunidad.

Una buena organización comunitaria debería prevenir estos problemas y tomar cuantos pasos posibles para eliminarlos o aminorarlos.

Algunos elementos para tomar en cuenta en este esfuerzo incluyen:

- 1.- La necesidad de una estructura central coordinadora.
- 2.- La importancia de que la estructura central vele por el bienestar de toda la población.
- 3.- Los beneficios de formar la organización por medio de elecciones sin nominaciones.
- 4.- La necesidad de capacitar a los miembros de las organizaciones en el liderazgo moral, la consulta y las funciones de los oficiales.

El problema de los obstáculos burocráticos que surgen en el trato con agencias externas es más difícil de resolver, ya que su origen es externo a la comunidad. Es decir, aunque la comunidad se organiza, esto no asegura que podrá hacer escuchar su voz e influir al grado que deseara en las decisiones de desarrollo que la afecten.

Sin embargo, cuanto más fuerte es la organización interna de la comunidad, y cuanto más aprenda acerca de la naturaleza de la dominación, los medios para resistirla, y las técnicas para resolver los conflictos de tal forma que todos queden satisfechos, más progreso podrá hacer en vencer estos obstáculos.

 **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Cómo se puede resolver el problema de varios comités u organizaciones que compiten para el apoyo de la comunidad?
- 2.- ¿Qué se puede hacer para evitar que los miembros de los comités y organizaciones se vuelvan élites locales que acaparan beneficios para sí mismos?
- 3.- ¿Cuál es la mejor forma de escoger a los miembros de las organizaciones locales y qué beneficios trae este método?
- 4.- ¿Qué tipo de capacitación necesitan los miembros de las organizaciones locales para poder funcionar bien?
- 5.- ¿Cuáles conocimientos pueden ayudar a las organizaciones comunitarias a enfrentar los obstáculos burocráticos que pueden encontrar en su trato con agencias externas?



# ADQUISICIÓN DE PODER:

Este enfoque busca **liberar** a las poblaciones rurales, para que tengan el poder de dirigir sus propias vidas individuales y comunitarias. Ante los obstáculos externos y burocráticos que a menudo surgen, los protagonistas de este enfoque argumentan que una comunidad no puede dirigir su propio destino si no tiene poder, especialmente sobre los recursos de los cuales depende su vida. Por lo tanto, se orientan hacia la adquisición de poder, generalmente por medio de la acción política.

Este proceso se inicia por medio de actividades que estimulan la toma de conciencia de la población acerca de su situación social y política, las fuerzas y sistemas que crean el contexto de su vida, y las injusticias que viven. Esta toma de conciencia motiva el deseo de cambio, el cual requiere la adquisición de algún tipo de poder. A menudo se aconseja la lucha para el poder, ya que los que tienen poder generalmente no lo ceden voluntariamente.

Esto puede llevar a la acción política organizada, a un énfasis en la importancia de votar y participar en elecciones, a la recuperación de modos históricos de resistencia, al fortalecimiento de grupos locales de oposición, o aún a la promoción de movimientos revolucionarios.

La debilidad de este enfoque, aparte de la violencia a la cual a veces lleva, es que generalmente no prepara a la población en general para utilizar sabiamente el poder una vez que lo consigue. El énfasis puesto en "luchar en contra de" tiende a crear una mentalidad divisoria, basada en la oposición y desconfianza, mientras el progreso de la comunidad en sí depende del cultivo de la capacidad de fomentar la unidad y confianza entre todos los miembros de la comunidad.

Asimismo, si la lucha resulta victoriosa y no hay una organización comunitaria ya funcionando que vele por el bien de toda la comunidad, el resultado generalmente es la formación de una nueva élite, en este caso, los protagonistas de la lucha, que pueden utilizar el poder adquirido para sus propios fines.

Por eso, es recomendable combinar este enfoque con el enfoque de la organización.

Además, es importante reconocer que, para ser consistente en la aplicación de este enfoque, no se puede comenzar con una posición política preestablecida. Más bien, sin ningún tipo de manipulación, hay que potenciar al pueblo para tomar sus propias decisiones. Esto requiere un proceso gradual y a largo plazo, caracterizado por un elevado grado de respeto por las decisiones del pueblo.

## EJERCICIOS:

- 1.- ¿Qué busca el enfoque de la "adquisición de poder"?
- 2.- ¿Cuáles son algunas actividades comunes del enfoque tradicional de la adquisición de poder?
- 3.- ¿Cuáles son algunas debilidades del enfoque de la adquisición de poder?

4.- Para ser consistente, ¿por qué no debe iniciar el enfoque de la adquisición de poder con ninguna posición política preestablecida?

## NUEVOS ENFOQUES DE PARTICIPACIÓN:

Entre los que consideran que la participación debería llevar hacia la liberación del pueblo y a su adquisición de poder para dirigir su propia vida, se está desarrollando un enfoque alternativo de participación. Este nuevo enfoque pone énfasis en la adquisición de otros tipos de poder, distintos del poder político; tales como el poder de la confianza y la reciprocidad.

Algunos de estos enfoques buscan revalorizar las tradiciones de los pueblos indígenas, tales como "el gozo del trabajo colectivo, la libertad de tomar decisiones colectivas y la eficacia de la reciprocidad"<sup>1</sup>. Ponen énfasis en la amistad, la hospitalidad, la solidaridad, la igualdad, la reciprocidad y la democracia como elementos necesarios para una participación significativa.

Puesto que este enfoque de poder es distinto del enfoque de la adquisición del poder político, lo llamaremos "**potencialización**", ya que está orientado a desarrollar las potencialidades de las personas.

La potencialización busca capacitar a un pueblo para dirigir su propio destino por medio de desarrollar "la capacidad de producir y adueñarse de conocimientos, la capacidad de construir unidad entre ellos y otros, y la habilidad de alcanzar grados más elevados de cooperación, solidaridad y reciprocidad a nivel colectivo. La potencialización, enfocada de tal manera, no sólo se refiere a un despertar intelectual, sino también conlleva la liberación de los poderes espirituales latentes en todos los seres humanos. Tal población potencializada participa activamente en moldear sus propios procesos de vida. Se relaciona en términos de igualdad con otros pueblos. Genera y sistematiza conocimientos que son útiles a sus propios miembros a la vez que pueden ser compartidos con otros. Es una población emprendida en forjar su camino hacia niveles más elevados de bienestar."<sup>2</sup>

### EJERCICIOS:

- 1.- ¿Qué tipos de poder busca desarrollar la "potencialización"?
- 2.- ¿Qué relación existe entre la potencialización y los valores tradicionales de los pueblos?
- 3.- ¿Qué capacidades necesita adquirir un pueblo en el proceso de la potencialización?

---

1

2

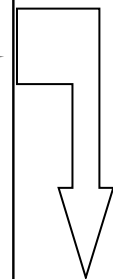
## **ESTABLECIENDO UN CONVENIO DE RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS:**

El análisis anterior no tiene el propósito de desprestigiar a ninguno de los enfoques de participación, sino de ampliar nuestra visión acerca de lo que puede significar la participación. Cada enfoque puede ser útil en su contexto adecuado. Lo malo es limitar nuestro concepto a sólo un enfoque.

Tal vez al principio de un proyecto es necesario hacer una movilización para que el pueblo participe en reuniones comunitarias. Luego, se puede concentrar en la creación y fortalecimiento de una organización adecuada. Si la organización está formada inicialmente con fines de colaborar con un proyecto específico, se puede considerar formas de ampliar su campo de acción, como en el ejemplo del Comité de Salud diagramado en la próxima página. Para cortar los lazos de la dependencia, la comunidad necesita participar en el proceso de la toma de conciencia acerca de su propia problemática. Esto requiere un aprendizaje relacionado con los procesos que vive, y el desarrollo de las capacidades necesarias para dirigir su propia vida.

### INTEGRACIÓN DE ESTRATEGIAS HORIZONTAL Y VERTICAL <sup>3</sup>

Organización	Ejecutores	Preocupación	Propósito	Objetivo	Metas	Primeros Pasos	Estructura	Método	Estrategia
Ministerio de Salud	Técnico del equipo extensivista de salud rural	Las tasas de morbilidad y mortalidad de la población rural.	Reducir las tasas de morbilidad y mortalidad en el país.	Conseguir un equipo técnico para diseñar, organizar, implementar y adaptar un sistema de prestación de servicios de salud al área rural	Ayudar a la gente para entender y participar en el cambio	Estudio técnico de las necesidades prioritarias de salud en una comunidad	Compuesta de personas con capacidad y poder para planificar e implementar	Más en las prioridades y necesidades de salud de la comunidad	Alentar la entrega de servicios integrados de salud.
									<b>Estrategia Integrada</b>
Comunidad Rural	Organización Comunitaria	El clamor de la comunidad rural	Crear una vida comunitaria en la que el hombre tiene dignidad	Conseguir que la Comunidad participe en la movilización de sus recursos para resolver sus necesidades sentidas y sus problemas prioritarios.	Conseguir la acción en los problemas seleccionados.	Escuchar a aquellos que los comunarios consideran como su problema (exploración con la gente)	Compuesta de líderes nativos de los subgrupos mayoritarios en la comunidad	Más con el interés y las necesidades sentidas de la comunidad	



Puesto que todos estos momentos de participación exigen acciones por parte de la comunidad y por parte de la institución organizadora del proyecto, sea ésta interna o externa a la comunidad, es recomendable definir las responsabilidades concretas de cada parte en un "Convenio de Responsabilidades Compartidas".

El concepto de "responsabilidades compartidas" señala que existe algo en que todos van a participar: institución organizadora y comunidad. Deja en claro que la institución organizadora no va a hacer todo para la comunidad, para que ésta solo venga a recibir servicios. A la vez no deja a la comunidad para hacer todo sola, lo mejor que pueda, sin apoyo ni ayuda.

Idealmente, el "Convenio de Responsabilidades Compartidas" es el producto de una consulta sobre como pueden trabajar juntos, en la cual se define las responsabilidades de cada uno.

Aun cuando por razones prácticas sólo una parte elabora el convenio, ésta tiene la ventaja de dejar muy en claro lo que se está ofreciendo y la colaboración que se espera de la otra parte. Así, evita falsas expectativas. Y la otra parte, necesita tener la oportunidad de aceptar libremente el convenio o de sugerir alguna modificación en ello.

¿Qué es un convenio y por qué usamos este término? Un convenio es un acuerdo en que cada parte se compromete realizar algo. Hay muchos ejemplos de convenios en la vida diaria, aunque generalmente no los llamamos por este nombre. El matrimonio es un convenio en que dos personas deciden vivir juntos y compartir las responsabilidades de una familia. Un contrato de trabajo es un convenio en que una persona acepta realizar ciertos oficios o actividades profesionales a cambio de cierto sueldo, beneficios, y/o capacitación. Entre un maestro y un estudiante existe un convenio implícito, puesto que ambos han de cumplir con ciertas responsabilidades para que haya un aprendizaje.

Cuando ambas personas cumplen su parte del convenio, hay armonía, crecimiento y desarrollo. Cuando una de las partes no la cumple, a menudo el resultado es el conflicto y la desintegración social.

En un proceso participativo de desarrollo comunitario, hay un convenio implícito. Existen ciertas expectativas tanto de los organizadores como de la comunidad. Cuando este convenio se vuelve explícito para todos los involucrados, opera mejor.

Cuando el convenio sólo es implícito, tanto los organizadores como la comunidad pueden tener ciertas expectativas de lo que la otra parte hará. Pero estas expectativas no siempre son compartidas o comprendidas de la misma manera por la otra parte. Entonces, surgen frustraciones y disgustos.

Por medio de un convenio explícito se deja en claro lo que hará cada uno. De esta manera cada uno sabe exactamente lo que ha comprometido cumplir y lo que es realista esperar del otro. Los convenios explícitos estimulan el sentido de compromiso para cumplir con los acuerdos.

Un ejemplo de un "Convenio de Responsabilidades Compartidas" es el convenio firmado al principio de este proyecto por el profesor participante en el curso, una organización comunitaria, el ISER y la Universidad Núr, definiendo las responsabilidades de cada uno.

Un convenio debería basarse sobre "acuerdos ganar-ganar", o sea, acuerdos en que ambas partes están plenamente satisfechas y sienten que el convenio les beneficia. Asimismo, ha de ser justo.

Por medio de la consulta se puede llegar a elaborar un convenio con el cual todos estén plenamente satisfechos. Sin embargo, durante la realización del proyecto a veces surgen imprevistos, que hacen que una de las partes quede inconforme. Entonces, puede haber necesidad de renegociar el convenio de una forma madura y consciente para llevarlo a un mejor funcionamiento.

Cuando una Organización No Gubernamental (ONG), un Ministerio, una Corporación de Desarrollo u otra organización externa propone realizar un proyecto en la comunidad, es recomendable sugerirles la elaboración de un "Convenio de Responsabilidades Compartidas" para dejar en claro exactamente lo que ellos están ofreciendo y lo que esperan de la comunidad. Antes de firmar el convenio, la comunidad debería consultar al respecto para ver si están de acuerdo con el convenio y sugerir cualquier modificación que considere importante.

Asimismo, cuando la comunidad piensa realizar un proyecto con sus propios recursos, el cual involucra a diferentes organizaciones comunitarias, es recomendable elaborar un "Convenio de Responsabilidades Compartidas", definiendo las responsabilidades de cada organización involucrada.

### **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Qué define el "Convenio de Responsabilidades Compartidas"?
- 2.- ¿Qué ventajas trae el elaborar un "Convenio de Responsabilidades Compartidas"?
- 3.- Al elaborar un "Convenio de Responsabilidades Compartidas", ¿qué hay que buscar?
- 4.- ¿En cuáles circunstancias puede ser recomendable para la comunidad elaborar un "Convenio de Responsabilidades Compartidas"?

## **PARTICIPACIÓN: ¿UN MEDIO O UN FIN?:**

¿Debemos considerar la participación como un medio o como un fin? Es decir, ¿es un medio que usamos porque conduce a resultados deseables? ¿O es un fin que tiene un valor propio que es importante promover, aun cuando es difícil o alarga un proceso?

Parece que es ambos. La participación es un fin porque tiene un valor propio, porque es un ideal que es importante implementar en cualquier proyecto. No es simplemente un medio para considerar en términos de eficacia o eficiencia, comparado con otros medios.

Para crear una sociedad más democrática y más participativa, hay que hacerlo usando metodologías participativas. Al comienzo puede ser una metodología imperfecta, porque se está aprendiendo algo nuevo, en este caso, cómo participar; pero es un elemento sumamente necesario en el camino hacia una sociedad más perfecta. Por eso, la participación es un fin que debería ser incluido en todo proyecto.

Pero además de ser un fin, la participación es un medio, porque se participa con el propósito de realizar algo. Trabajar juntos para llevar a cabo un propósito compartido da una razón de ser para la participación.

Esto no significa que ha de existir un proyecto previamente definido antes de que pueda haber participación. El propósito puede consistir en investigar las necesidades de la comunidad y decidir lo que se puede hacer al respecto. En tal caso las primeras actividades consistirían en despertar el interés en este propósito y un compromiso para trabajar para su realización. Luego, hay que capacitar a los participantes en los instrumentos necesarios para realizar la investigación.

En cambio, tratar de organizar un grupo para "participar" si no existe ningún propósito compartido y no se comprende por qué se está organizando, generalmente da poco resultado.

### **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿En qué sentido es la participación un fin?
- 2.- ¿En qué sentido es la participación un medio?
- 3.- Si no hay ningún proyecto específico planificado, ¿qué puede ser el propósito que motiva la organización y participación de la comunidad?

## **EL PAPEL DEL MAESTRO EN PROMOVER LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA:**

Como mencionamos en el módulo 2, el papel del maestro en el desarrollo comunitario es el papel de un facilitador, que ayuda a liberar el poder potencial de la comunidad. Una vez que comprende la importancia de la participación y los diferentes enfoques de la misma, está en

una posición de ayudar a la comunidad a desarrollar una participación más amplia y eficaz, que gradualmente le ayuda a ser protagonista de su propio desarrollo.

Para desempeñar este papel, el maestro necesita varias capacidades. Entre ellas las más importantes incluyen:

La capacidad de tomar iniciativa en forma creativa y disciplinada;

La capacidad de participar eficazmente en la consulta en el proceso de la toma de decisiones colectivas;

La capacidad de alentar y motivar a otros;

La capacidad de comprender las relaciones de dominación y contribuir a su transformación en relaciones basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio.

Además de estas capacidades, necesita tener una idea de estrategias concretas que puede utilizar para fortalecer las estructuras locales y apoyar al liderazgo comunitario.

En los capítulos restantes de este módulo, estudiaremos estas capacidades y estrategias.

### **APLICACIÓN PRÁCTICA:**

1. Haga una lista de las organizaciones en su comunidad. ¿Cuáles se relacionan con toda la comunidad y cuáles con sólo ciertos sectores de la comunidad? ¿Hay competencia entre las diferentes organizaciones para el tiempo y el apoyo del pueblo? ¿Existe una organización que coordina las actividades de los demás?
2. Junto con los alumnos que enseñe en la escuela, elaboren un "Convenio de Responsabilidades Compartidas", especificando las responsabilidades de usted y de ellos para que haya un aprendizaje eficaz. Recuerde que es importante que tanto ellos como usted estén de acuerdo en los diferentes puntos. Una vez que todos están de acuerdo, firmenlo y pónganlo en la pared del aula.



## LA CAPACIDAD DE TOMAR INICIATIVA EN FORMA CREATIVA Y DISCIPLINADA:



### PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- \* Dar un ejemplo de una iniciativa que usted ha tomado en su vida.
- \* ¿Hay pasos en la iniciativa? ¿Cuáles podrían ser?
- \* ¿Cómo se puede desarrollar más iniciativa?

Tomar iniciativa significa hacer algo por su cuenta, sin que nadie le haya pedido. También significa hacer algo de manera creativa, sin seguir las formas tradicionales en todos sus pasos.

La iniciativa puede comenzar con pequeñas acciones espontáneas, pero en su forma más desarrollada se refiere a poner en movimiento un proceso con el propósito de lograr ciertos fines, que de otro modo no se hubieran realizado. De hecho, podemos decir que sin la iniciativa no puede haber transformación. A menudo la iniciativa nace de una visión de algo mejor. El deseo de realizar la visión motiva a la persona a esforzarse para hacerla una realidad.

Al hablar de tomar iniciativa, generalmente nos referimos a una acción observable. Sin embargo, la iniciativa se origina en la voluntad de una persona, una organización o una comunidad, y es la expresión de esta voluntad en el mundo de los hechos. La expresión de la voluntad comprende varias fases, incluyendo algunas etapas preparatorias, que son invisibles a todo menos la persona o las personas que están desarrollando la iniciativa. Al volvernos conscientes de estas etapas, podemos aprender a desarrollar y aplicar la iniciativa más conscientemente en nuestras vidas y nuestras comunidades.

## **INTENCIÓN:**

En esta etapa solo se sabe que se quiere hacer algo por su familia , por su comunidad, para mejorar su propio desempeño profesional, etc. Esta intención puede brotar de un sentimiento de amor o puede nacer de la percepción de inconsistencia entre principios universales, tales como la justicia y la equidad, y la realidad vivida dentro de una organización o el entorno social. O puede germinar de una intuición de potencialidades todavía no desarrolladas. La intención responde a la pregunta de ¿por qué? queremos hacer algo. Desafortunadamente, muchas veces quedamos con estos vagos impulsos de querer hacer algo y no los desarrollamos, tomando el próximo paso de definir un propósito concreto.

## **PROPÓSITO:**

Formular un propósito da una dirección a la intención. Se decide realizar un acto concreto. EL amor por mi familia me lleva a formular el propósito de construir una casa propia. El deseo de servir mejor a mi comunidad da fruto en el propósito de capacitarme en el desarrollo. Al definir el propósito contestamos a la pregunta de ¿qué? queremos hacer.

## **DEFINICIÓN DE LAS MEDIDAS:**

Una vez que se ha formulado un propósito específico, hay que considerar todos los detalles necesarios para su desarrollo. Hay que hacer un plan específico para guiar su realización. Por ejemplo, si el propósito es construir una casa hay que decidir el número de cuartos, la ubicación de cada uno, los materiales para la construcción y muchos otros detalles. El proceso de definir las medidas contesta a las preguntas de ¿cómo?, ¿ con quiénes? Y ¿con cuántos o cuáles medios materiales?. Esta etapa exige un análisis crítico para considerar todas las consecuencias e interrelaciones posibles de las diferentes actividades contempladas.

## **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Por qué es necesaria la iniciativa para lograr una transformación personal o social?
- 2.- ¿De donde nace la intención?
- 3.- ¿qué diferencia hay entre intención y propósito?
- 4.- ¿En que consiste la definición de las medidas?

## **COMPROMISO:**

El proceso anterior nos da una visión clara de lo que queremos. A cierto grado nuestro objetivo ya es una realidad en el mundo de la visión. Al grado en que creemos en esta realidad, nos llenamos del poder necesario para traerla a la existencia en el mundo de los hechos. Una fuente de este compromiso se encuentra en la conciencia de que nuestro objetivo se relaciona con un valor trascendental, cuando esto es el caso. Cuando estamos convencidos de que nuestra iniciativa contribuirá a encaminar a nosotros mismos, nuestra familia, nuestra comunidad o la sociedad entera hacia una vida más acorde con los valores trascendentales, tales como la unidad, la justicia y la paz, esta conciencia nos inspira un compromiso para llevar a cabo nuestra visión.

Podemos decir que el compromiso tiene tres elementos: 1) Tener la **determinación** para llevar a cabo la decisión. 2) Tener **confianza** que todo lo necesario aparecerá y que el poder de su visión le atraerá lo necesario para realizarla. Tener confianza que el sendero correcto aparecerá, el camino se abrirá, el pensamiento necesario, el mensaje adecuado, el principio que faltaba o el libro justo le será dado. 3) **Actuar enérgicamente y con completa seguridad**. Comenzar a actuar dinámicamente, tomando todos los pasos necesarios para que su visión se materialice. Si habla de su visión con completa confianza, como una realidad viviente, y no como algo tentativo que tal vez logrará realizar, su seguridad se comunicará a otros y ellos le prestarán la colaboración necesaria para realizar sus proyectos.

*"Hasta que uno haga un compromiso, hay vacilación, la posibilidad de hacerse por atrás, siempre ineficacia. Con respecto a todo acto de iniciativa (o creación) hay una verdad fundamental, la ignorancia de la cual mata innumerables ideas y planes espléndidas: el momento en que uno definitivamente se compromete, entonces la Providencia mueve también. Toda clase de cosas ocurre para ayudarle que de otro modo jamás hubiera ocurrido. Toda una corriente de sucesos fluye de la decisión, produciendo para su beneficio toda índole de incidentes, reuniones y apoyo material inesperados, que nadie pudiera haber imaginado que sucederían.*

*William Hutchinson Murray*

## **PERMISO:**

A menudo uno de los primeros pasos para la realización de una visión es conseguir permiso de una autoridad. En caso de construir una casa, se necesita la autorización de la municipalidad. En caso de un proyecto dentro de una organización se requiere el visto bueno de la directiva. En caso de un proyecto costoso de desarrollo hay que encontrar un donante para financiarlo. En otros casos el permiso viene de uno mismo. Hay que reorganizar sus prioridades de tal forma que tenga tiempo para seguir adelante con su proyecto.

## **TIEMPO OPORTUNO:**

Para que un proyecto tenga éxito depende en cierto grado de circunstancias oportunas. Toda acción creativa depende de la interacción de dos elementos: un elemento activo y otro receptor. Un pintor necesita una buena tela sobre la cual pintar. Si las circunstancias o condiciones

externas no son adecuadas, hasta una iniciativa muy positiva puede fracasar o encontrar muchos obstáculos que en otra época podrían haberse evitado. Esto no significa tomar una actitud pasiva ante el tiempo y las circunstancias. Más bien, uno puede trabajar para ayudar a crear algunas circunstancias más oportunas y receptivas. Lo que requiere es una sensibilidad hacia el entorno y sus condiciones, una actitud de confianza sin apuros, y acciones certeras en los momentos oportunos.

Aunque esto a veces significa que hay que esperar, de ninguna manera se debe imaginar que el trabajo de preparación que se ha hecho ha sido en vano. Es este trabajo que le sensibiliza para ver las oportunidades cuando surgen, aun antes de que se vuelvan obvias para otros, y luego para aprovechar de estas oportunidades.

## **REALIZACION EN EL MUNDO DE LOS HECHOS:**

A pesar de haber hecho una buena preparación. Una vez que se comience a tomar los pasos para realizar su visión en el mundo de los hechos, se puede encontrar ante muchos problemas y con la necesidad de hacer muchas cosas que no había contemplado y que tal vez nunca había hecho antes. Se tendrá que tomar decisiones, no siempre estando seguro de los resultados, pero confiando en que va en la dirección correcta. Aunque no tiene todo el conocimiento para garantizar los resultados, se necesitará tener el valor de actuar. Para aprovechar de las oportunidades, hay que aceptarla sin vacilaciones cuando se presentan, y tener la siguiente actitud: Si iniciamos, podremos encontrar la solución en el camino por todo lo demás, enfrentando a cada problema en cuanto nos demos cuenta de ello. Al no tener esta actitud, se puede quedar en un "parálisis de análisis" queriendo prevenir cada eventualidad con tanto detalle que nunca se siente preparado para actuar.

### **EJERCICIOS:**

- 1.-¿ Qué quiere decirnos la cita de William Hutchinson Murray?
- 2.- Una vez que se realiza la definición de los detalles de su visión ¿ qué actitud debe tomar hacia ella?
- 3.- Explique los tres elementos del "compromiso".
- 4.- Si las circunstancias no son oportunas para llevar a cabo la visión, ¿ qué hay que hacer?
- 5.- Cuando surgen problemas inesperados en el camino, ¿cómo hay que enfrentarlas?.

## **El Valor para Probar**

*Un rey quería escoger a una persona para una posición importante. Entonces, llamó a los hombres más sabios del reino y decidió hacerles una prueba.*

*Les llevó a una puerta gigante, y les explicó: "Aquí está la puerta más grande y pesada en mi reino. ¿Quién puede abrirla?"*

*Algunos de los sabios sólo meneaban las cabezas; otros miraban la puerta mas de cerca, pero confesaron que no lo pudieron hacer. Al escuchar a los sabios decir esto, los demás acordaron que el problema era demasiado difícil para resolver.*

*Sólo un sabio se acercó a la puerta. Lo examinó con los ojos y los dedos, trató de moverla de diferentes formas y al fin la jaló fuertemente. Y la puerta abrió. Había quedado entreabierta y no se había necesitado más para abrirla que la voluntad para intentar y el valor para actuar.*

*"Usted recibirá la posición", dijo el rey, "porque no depende sólo de lo que usted ve u oye. Se basó en sus propios poderes y arriesgo una prueba".*

## **UTILIZANDO NUESTRA CONCIENCIA DE LAS FASES DE LA INICIATIVA**

Cada iniciativa pasa por estas siete fases, aun cuando muchas veces no estamos concientes de ellas, y en caso de pequeñas iniciativas espontaneas, las pasamos muy rápidamente. Cuando entendemos conscientemente este proceso, podemos ayudar a facilitararlo y mejorar la realización de las fases que son débiles. Según el caso, se puede sugerir: " Sería bueno definir con más detalle como vamos a llevar a cabo esto". " Si tenemos claro la visión en nuestras mentes y sabemos lo importante que es, comencemos a trabajar para su realización con todo nuestro entusiasmo, comunicando a otros nuestra confianza sobre el efecto positivo que tendrá". " Tal vez el tiempo para hacer esto no es tan oportuno, sugiero que primero hagamos este otro para preparar el camino".

Muchas veces la iniciativa falla en el paso de la primera a ala segunda fase. Aunque a todos nos surgen ideas o intenciones vagas, de cosas que nos gustarían lograr en nuestras vidas, muchos fallamos al no considerarlas como posibilidades reales y luego llegar a concretarlas en propósitos. El siguiente ejercicio puede ayudarnos en esta fase.

## **EJERCICIO DE FIJACIÓN DE METAS**

1. Tome cuatro hojas de papel. Escriba los siguientes títulos, uno en cada hoja.

"Metas relacionadas con mi Profesión"  
"Metas de Relaciones Personales"  
"Metas de Crecimiento Personal"  
"Metas de Servicio a la Comunidad"

En cada hoja escriba todas las metas que le gustaría alcanzar, relacionadas con la categoría, sin analizarlas ni calcular las posibilidades de realizarlas. Cuando termine, vuelva a leer cada hoja e indique las dos metas más importantes en esa área. Escriba las 8 metas que ha elegido en otra hoja y luego escoja 3 o 4 metas que son las más importantes para Ud., incluyendo al menos una meta de "Servicio a la Comunidad". Finalmente, ordene estas metas en orden de importancia. (Fase: Propósito).

2. Defina cada una de estas metas en términos claros y concretos, especificando todos los detalles posibles. (Fase: Definición de las medidas).

3. Analice cada meta y clasifíquelo como una meta a largo plazo (más de un año) o meta a mediano plazo (menos de un año). Para las metas a largo plazo, defina acciones que puede tomar a largo plazo que contribuirán al logro de la meta.

4. Planifique las acciones que puede tomar en el próximo mes que iniciará la trayectoria hacia la realización de algunas de sus metas.

## **TIPOS DE INICIATIVA:**

Hay iniciativas de diferentes tipos. La más sencilla consiste en iniciar una acción en nuestra vida u organización que ya es conocida y practicada por otras personas u organizaciones.

Otro tipo de iniciativa es más creativa. Significa hacer algo diferente. Puede ser que se cambie el objetivo, o lo que es más común, la manera de realizar el objetivo. Muchas veces lo que se hace es encontrar nuevas formas de combinar elementos ya conocidos, formando nuevos patrones.

Para hacer esto es importante conocer o reconocer los elementos o estructuras básicas del objeto u objetivo con que estamos trabajando. Por ejemplo, algunos de los elementos básicos de una flor son su tallo, sus hojas y sus pétalos. Sabiendo esto, una artista creativo puede dibujar muchos nuevos tipos de flores, sin que nosotros dejemos de reconocer que son flores.

En el proceso de aprendizaje algunos de los elementos básicos son: la presentación del concepto, la asimilación del concepto y la evaluación del concepto. Si queremos ser creativos, podemos imaginar diferentes maneras de realizar cada uno de estos 3 pasos o de combinarlos entre sí. Luego tenemos que evaluar nuestra nueva idea para ver si nos parece factible.

La desatacada educadora, María Montessori, ha dicho que la creatividad es la imaginación combinada con la verdad. La imaginación juega con diferentes formas de modificar y recombinar las estructuras básicas; luego la verdad guía la imaginación para seleccionar y elaborar más las ideas que concuerdan con los parámetros de la realidad, dando así una estructurada imaginación.

### **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Cuál es la moraleja del cuento "El Valor para Probar"?
- 2.- ¿Cómo nos ayuda a ejercer la iniciativa mejor el conocimiento de los 7 pasos?
- 3.- ¿Cuáles son los dos tipos principales de iniciativas?
- 4.- ¿Cómo podemos ser creativos una vez que reconozcamos las estructuras básicas con las cuales estamos trabajando?

### **GRUPO COOPERATIVO DE APRENDIZAJE:**

1. Definir los conceptos: destrezas, actitudes y cualidades que integran la capacidad de tomar iniciativa.

### **APLICACIÓN PERSONAL:**

1. Haga una autoevaluación de su habilidad actual de practicar esta capacidad, calificándose en una escala del 1 al 10. Luego, evalúese con respecto a cada uno de los conceptos, destrezas, actitudes y cualidades, para detectar en cuales elementos hay que trabajar para mejorar su práctica de la capacidad.
2. Piense en alguna vez que haya tomado una iniciativa. Reflexionando sobre su acción, trate de relacionarla con cada una de las 7 fases. Luego, comente que habría hecho diferente si hubiera tenido conciencia de estas 7 fases y hubiera tratado de aplicarlas conscientemente.
3. Aplique el "Ejercicio de fijación de metas" para definir 4 metas que desea realizar en su vida y algunas acciones concretas que puede iniciar desde ahora para llevarlas a cabo.

## LA CAPACIDAD DE PARTICIPAR EFECTIVAMENTE EN LA CONSULTA:



### PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- \* ¿Cómo contribuye la consulta o diálogo a descubrir más de la verdad?
- \* ¿Qué cualidades personales contribuyen a una buena consulta?
- \* ¿Qué pasos pueden guiarnos en la resolución de un problema o en la operacionalización de un objetivo?

### **Los ciegos y el elefante**

*Seis ciegos vivían en la India, al lado de un camino. Cada día pasaban elefantes por ese camino. Los ciegos escucharon a la gente hablar de los elefantes, se despertó su curiosidad y preguntaron entre sí: ¿Cómo será un elefante? Entonces uno de los ciegos tuvo una idea.*

*"Mañana cuando pasen los elefantes, podemos parar al niño que los cuida y pedirle que nos permita tocar a uno. Así, podemos darnos cuenta de cómo son".*

*Al día siguiente los ciegos llevaron a cabo su plan. Pero hubo un ciego que no podía caminar; entonces dijo a los demás: "Esperaré aquí, y luego Uds. me pueden contar cómo es un elefante".*

*El primer ciego tomó la trompa del elefante y luego exclamó: "Ya sé cómo es un elefante; es cómo una culebra".*

*El segundo ciego abrazó la pierna del elefante y gritó: "Claro. Un elefante es como el tronco de un árbol".*



*El tercer ciego palpó la panza del elefante, estirado sus brazos a los dos lados tanto como pudo. "Un elefante es como una pared", concluyó.*

*El cuarto ciego agarró la cola del elefante, y exclamó: "Un elefante es como una sogá".*

*Y el quinto ciego tocó el gran colmillo del elefante y grito: "Ya sé. Un elefante es como un pico".*

*Todos regresaron y empezaron a contarle al último ciego como era un elefante.*

*"Es como una culebra".*

*"¿Qué decís? No tiene nada que ver con una culebra. Es como el tronco de un árbol".*

*"No. Es como una pared".*

*"Todos son locos. Es como una sogá".*

*"¿Qué pasa con Uds.? ¿No se dieron cuenta que es como un pico?"*

*Los cinco ciegos comenzaron a discutir entre sí. Cada uno insistía en que él tenía la razón, y se burlaba de las ideas de los demás. Siguieron así, hasta que se había enojado bastante unos con otros.*

*Finalmente el último ciego les dijo: "Creo que así nunca sabremos cómo son en verdad los elefantes. Solo podremos comprender más si por medio de la consulta integramos las perspectivas de cada uno. Así, lograremos aproximarnos más a la verdad".*

## **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Por qué comenzaron a pelear los ciegos entre sí?
- 2.- ¿Cuál de los ciegos tuvo la razón?
- 3.- ¿Cómo podrían los ciegos haber aprendido más acerca de cómo es un elefante?
- 4.- ¿Qué lecciones podemos aprender de este cuento?

## **LA BÚSQUEDA DE LA VERDAD**

Se ha definido a la primera responsabilidad moral como investigar, reconocer y aplicar la verdad. Pero en el campo social ¿cómo podemos saber qué es la verdad? Cada persona tiene una opinión diferente y a menudo algunas de ellas están convencidas de que tienen toda la razón, toda la verdad. Como resultado, la persona se aferra neciamente a su propia idea y trata de imponerla, segura de que esta idea promoverá mejor el objetivo deseado.

Cuando cada persona se apega a sus opiniones y se niega a abrir su mente para tratar de comprender las ideas de los demás, surge el conflicto y la desunión, los cuales tienen el efecto de bloquear cualquier acción o progreso. Para evitar este problema, que es común en cualquier agrupación social, es necesario aprender el arte de la consulta.

¿Qué significa el término "consulta"? La consulta es una forma de diálogo dirigida a la toma de decisiones en forma cooperativa. Se caracteriza por el intercambio de perspectivas sobre un tema o problema con el fin de llegar a una conclusión que integra la riqueza de una diversidad de enfoques. Considerar e integrar los distintos enfoques por medio de la consulta permite "alcanzar la luz de la verdad sobre las cuestiones presentadas".

Puesto que la finalidad es alcanzar la verdad, hay que cuidar de que la consulta no se degenera en "un campo de batalla para la oposición y las opiniones egoístas", ya que "el antagonismo y la contradicción son desafortunados y siempre destructivos de la verdad".

Aquí NO se usa el término "consulta" en el sentido de buscar el asesoramiento de un experto. Más bien, "consulta" se refiere a un libre intercambio de opiniones entre todos los participantes, en el cual se respeta a todos por igual, sin que influya la posición social o profesional de uno o de otro.

### **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Cuál es la finalidad de la consulta?
- 2.- ¿Qué sucede cuando una persona se aferra neciamente a su propia opinión?
- 3.- ¿Qué tiene que ocurrir para llegar a una decisión por medio de la consulta?

### **Tienes Razón**

*Había una asamblea que trataba de practicar la consulta, pero frecuentemente los miembros se contradecía unos a otros y terminaban discutiendo, sin llegar a ningún acuerdo.*

*Esta fue su condición cuando les visitó el Dr. Muhájr, un hombre con mucha experiencia en la consulta, y les pidió que le contaran sus problemas.*

*El escuchó con gran interés a cada miembro de la asamblea explicar el problema desde su punto de vista, y después de terminar cada uno, él contestaba: "Tienes razón".*

*El noveno miembro de la asamblea no pudo aguantar más y protestó: "Dr. Muhájir, ellos han presentado ocho puntos de vista diferentes y tú has dicho a cada uno que tiene la razón."*

*Con una sonrisa el Dr. Muhájir le contestó: "Tú también tienes razón".*

*Luego explicó como cada punto de vista contiene una parte de la verdad. Aunque parecen contradictorios, hay que aprender a encontrar la verdad en cada perspectiva y luego integrarlas para tener una visión más amplia de la verdad.*

## **INTEGRACION DE PERSPECTIVAS DISTINTAS:**

Una vez que se acepta la necesidad de "**alcanzar** la luz de la verdad", es más fácil comprender que las diferentes opiniones, que a veces parecen ser contradictorias, de hecho son diferentes perspectivas, o lentes, por las cuales se pueden ver distintos aspectos del tema.

Aunque cada ser humano tiene la potencialidad de reflejar todas las virtudes, cada persona tiene una virtud dominante, la cual influye en su percepción de la realidad. La virtud dominante de una persona puede ser la justicia; de otra, la misericordia; de otra, la paciencia. Entonces, sea el tema que fuere, la persona lo comprende desde la perspectiva de esa virtud. Esta es la razón por la cual algunas personas siempre piensan de manera diferente de nosotros, no importa que asunto se trata.

Aunque esto puede ser muy frustrante, una vez que desarrollamos un verdadero deseo de comprender más de la verdad, aprenderemos a apreciar estos distintos puntos de vista y haremos un esfuerzo sincero para tratar de comprenderlos. En resumen, la clave de una buena consulta es abrir la mente para tratar de comprender la verdad desde tantas perspectivas diferentes como sea posible y luego integrarlas para lograr una comprensión más completa de la verdad.

Si todos los participantes comprenden este proceso de la búsqueda de la verdad, y la necesidad de ello para poder llegar a decisiones óptimas, esto influirá mucho en su forma de proceder dentro de la consulta. Quien expresa una opinión no la proclamará como correcta o acertada, sino que la ofrecerá como una contribución al consenso de opinión; ya que la luz de la realidad aparece cuando dos opiniones coinciden.

Asimismo, considerará todas las opiniones con la mayor serenidad, calma y compostura. Antes de expresar su propia idea, reflexionará cuidadosamente sobre los puntos de vista ya presentados por otros. Si encuentra que una opinión expresada con anterioridad es más verdadera y valiosa, la aceptará, en vez de aferrarse tercamente a su propia opinión. Hará todo lo posible por llegar a la unidad y la verdad.

## **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Cuál es la moraleja de la anécdota "Tienes Razón"?
- 2.- ¿Por qué tienen las personas diferentes puntos de vista?
- 3.- ¿Por qué es positivo tener diferentes puntos de vista?
- 4.- ¿Con que actitud es recomendable ofrecer una opinión en una consulta?
- 5.- ¿Qué actitud es recomendable tomar hacia las opiniones de los demás?

## **TRANSFORMACIÓN COLECTIVA:**

Participar en la consulta no solo es uno de los medios más eficaces de buscar la verdad, sino que también es un elemento clave en la transformación colectiva y el establecimiento de una sociedad mejor. Sin la consulta no se puede avanzar mucho en fomentar la unidad en diversidad, formular una visión compartida, transformar relaciones de dominación en relaciones de interconexión, reciprocidad y servicio, o establecer la justicia.

Cada una de estas capacidades exige la habilidad de fomentar la expresión de las opiniones de otras personas, de escucharlas con respeto y comprensión, y de tomar en cuenta los diversos intereses y necesidades expresados. Por eso, entre todas las capacidades de liderazgo moral la consulta es una de las más importantes y necesarias para desarrollar y pulir.

### **EJERCICIO:**

- 1.- ¿Por qué es necesaria la consulta en el proceso de transformación colectiva?

## **LINEAMIENTOS PARA UNA CONSULTA PRODUCTIVA:**

Para realizar una consulta productiva, es importante que todos los participantes estén conscientes de los siguientes lineamientos y que se esfuercen para practicarlos dentro de la consulta.

*A) Los participantes deben mostrar afecto, armonía y sinceridad en sus relaciones unos con otros.*

Es muy difícil, si no imposible, realizar una consulta productiva, si existen sentimientos de alejamiento, suspicacia, rechazo o desconfianza entre los miembros del grupo. Por eso, todos los miembros debería tomar la responsabilidad, tanto dentro como fuera de las reuniones, de actuar de una manera que promueva afecto, unidad y aprecio entre los miembros del grupo. Muchas veces son las acciones pequeñas -una tarjeta, una visita, una oferta de colaboración- que fortalecen los sentimientos positivos, el respeto y la confianza entre las personas.

Cuando hay que consultar con personas desconocidas, es más importante que nunca procurar que ellas se sientan bienvenidas y aceptadas por los demás. Un saludo cálido y un esfuerzo sincero de hacerles sentir como miembros valiosos del grupo preparará el camino para una consulta productiva.

Cuando todos están de acuerdo con ella, iniciar la reunión con oraciones o con la lectura de un pensamiento inspirador ayuda a elevar los sentimientos y recordar a todos de la importancia de la armonía y la unidad.

*B) Los participantes deben expresar sus propios pensamientos con absoluta libertad.*

Para tener una comprensión más completa de la verdad, es importantes escuchar diferentes puntos de vista, ya que cada persona percibe las cosas de diferentes manera. Cuando se logra integrar la verdad contenida en estas diferentes perspectivas, emerge una visión más clara y amplia de la realidad. Por eso, dentro de la consulta no hay que temer la diversidad de opiniones, sino aprender a alentarla y respetarla.

A veces hay persona que no se animan a dar sus ideas dentro de la consulta. Puede ser que son tímidas por naturaleza, o que tienen ideas distintas de los demás y temen ser criticadas. Si no participan, el grupo entero está privado de su percepción de la verdad, y su propia comprensión se queda más limitada.

Por eso es importante recalcar que cada miembro del grupo tiene la responsabilidad moral de expresar su conciencia, como una parte del proceso de la búsqueda y aplicación de la verdad. Por otra parte, el coordinador o coordinadora del grupo puede alentar a los miembros callados del grupo a participar, preguntándoles específicamente si tienen algo que quieren decir.

 **EJERCICIOS:**

- 1.- Si no existe armonía y afecto entre los miembros, ¿cómo afecta esto a la consulta?
- 2.- Dar ejemplos de algunas acciones que ayudan a promover la armonía y el afecto.
- 3.- Si una persona se da cuenta de que su idea es muy distinta de la idea de los demás, ¿debería refrenar de darla, para que haya unidad? Explique.
- 4.- ¿Qué debería hacer el coordinador si nota que algunos de los miembros no han dado sus opiniones?

*C) Cada participante debe expresar su opinión con cortesía, cuidado y moderación.*

Puesto que el propósito de la consulta es buscar la verdad en un espíritu de unidad, es importante que cada participante cuide su forma de expresarse, evitando la agresividad, la burla, el menosprecio, la terquedad y el ataque. Más bien, debe tratar de presentar sus ideas con objetividad y expresarlas en un tono amable, para que los demás puedan considerarlas basadas en sus méritos, y no simplemente reaccionar emocionalmente a ellas.

Esto es aún más importante, cuando la idea que presenta una persona contradice la idea de otra. El choque de opiniones puede conducir a una mejor comprensión de la verdad, pero el choque de personalidades generalmente oscurece la verdad.

*D) Cada participante debe escuchar cuidadosamente a las ideas de los demás.*

Quizás la actividad más importante de la consulta es escuchar. Cada persona debe escuchar activamente, mostrando atención e interés en lo que dicen los demás. Cuando es oportuno, puede hacer preguntas para aclarar el mensaje o la visión de la persona que está hablando. Escuchar de esta manera comunica respeto hacia las demás personas y les da animo para expresar sus opiniones libremente. De esta manera el acto de escuchar activamente logra informarse bien de las diversas ideas presentadas por los miembros del grupo.

Además, la persona que escucha activamente logra informarse bien de las diversas ideas presentadas por los miembros del grupo. Como resultado, no alargará la consulta repitiendo las opiniones dadas por otras personas. Asimismo, podrá sugerir conclusiones que integran las ideas de varios participantes. De esta manera, saber escuchar bien es una destreza que agiliza la consulta y la ayuda a llegar a su objetivo.

*E) No se debe permitir que nadie menosprecie la idea de otro.*

El menosprecio atenta contra la base misma de la consulta. Causa desunión, limita la libertad de expresión, e impide que se pueda integrar los diferentes enfoques de la verdad en una visión común más amplia. Debido al gran daño que provoca el menosprecio, es necesario hacer un máximo esfuerzo para evitarlo por completo.

F) *Si alguien contradice la opinión de uno, no debe alterarse, ya que del choque de opiniones puede saltar la chispa de la verdad.*

Para lograr esto todos han de comprender claramente que el propósito de la consulta es lograr una visión más amplia de la verdad, por medio de la integración de enfoques distintos, y no de tratar de imponer su propio enfoque y "ganar" a los demás.

Al comprender claramente este propósito, se dará cuenta de que la diversidad de opiniones es algo positiva. Entonces, cuando alguien propone una opinión contraria a la suya, se hará el esfuerzo de mantener la calma, de escuchar la nueva idea con una mente abierta, y de tomar en cuenta las perspectivas presentadas en ese enfoque que habían sido pasadas por alto en el suyo. Claro está, este proceso no es fácil. Exige desprendimiento, autodisciplina y práctica.

### **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Cómo contribuye el escuchar activamente a una consulta exitosa?
- 2.- Explique la diferencia entre el choque de ideas y el choque de personalidades.
- 3.- ¿Cómo daña el menosprecio a la consulta?
- 4.- ¿Qué actitud es recomendable tomar hacia las ideas contrarias a las suyas?

G) *Nadie debe insistir en su propia opinión, ya que la terquedad y la persistencia en el propio parecer conducirán en último término a la discordia y a la disputa, y la verdad permanecerá oculta.*

A veces las personas insisten neciamente en sus propias opiniones porque todavía consideran la toma de decisiones como un campo de batalla para la imposición de opiniones egoístas, en que uno gana o pierde, o porque tienen un interés personal oculto que determinada decisión favorecerá.

Otras veces una persona repite varias veces la misma opinión porque sinceramente cree que tiene una buena idea. Pero siente que los demás no lo están escuchando o poniendo la debida atención. En tal caso, queda al criterio concienzudo de la persona decidir hasta cuántas veces vuelve a mencionar la idea, y hasta cuando aceptar el hecho de que, por la razón que fuere, los demás no respondan a su idea.

Cuando el coordinador siente que alguien está insistiendo mucho en su opinión, él puede recordar a todos los participantes del propósito de la consulta y sus lineamientos, y pedirles, por una parte, no insistir mucho, y por la otra, escuchar cuidadosamente las opiniones de todos para así llegar a una visión más amplia de la verdad.

H) *Si la discusión lleva a conflictos, odio o antagonismo, hay que posponer la discusión del tema.*

Si esto sucede, es claro que no se han seguido bien los lineamientos de la consulta. Puesto que es difícil volver a actuar con calma, una vez que se han calentado los ánimos, lo más recomendable es suspender la discusión del tema, o si es necesario, hasta suspender la reunión. Más tarde, cuando se vuelva a tocar el tema, es de especial importancia recordar a todos la importancia de seguir todos los lineamientos para una consulta productiva y de tratar sinceramente de comprender las opiniones ajenas.

I) *Es importante integrar los puntos positivos de cada opinión, con el objetivo de llegar a una decisión unánime, si es posible.*

Cuando el proceso funciona bien, y todos tratan de comprender el valor que hay en cada punto de vista y la forma en que las diferentes opiniones pueden complementarse unas a otras, gradualmente el grupo logra una comprensión compartida del problema. Una vez que se comparte una visión común del problema, es más fácil encontrar soluciones con que todos estén de acuerdo. Por el contrario, si se comienza proponiendo soluciones, antes de llegar a una unidad de visión, es más probable que cada quien se aferre a su propia propuesta y mire las propuestas contrarias como mutuamente exclusivas.

### **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Cuáles son algunos de los motivos que lleva a las personas a insistir en su propia opinión?
- 2.- Si la consulta lleva al conflicto, ¿qué es lo más recomendable hacer?
- 3.- ¿Por qué es recomendable tratar de establecer una unidad de visión sobre un asunto antes de proponer soluciones a ello?

J) *Ninguno de los miembros debe censurar la decisión una vez que haya sido tomada, ya que tales críticas impedirán que se lleve a cabo la decisión.*

Para que funcione bien el grupo, su unidad es vital. Sin ella, no se podrá realizar nada. Por eso, es importante que todos comprendan y expresen su voluntad de apoyar las decisiones del grupo.



Una vez que una decisión haya sido tomada, aunque haya sido por mayoría y no por unanimidad, todos los miembros del grupo deben colaborar en implementarla, especialmente las personas que no estaban a favor de ella en la reunión. ¿Por qué?

Pensemos en lo que sucede en el caso contrario, cuando algunos miembros critican la decisión tomada, explican que ellos no votaron a favor de ella, niegan prestar su apoyo, y tratan de generar una actitud negativa en los demás. A menudo, logran que la decisión tomada no se bien implementada o que no dé un resultado positivo. Entonces, los que estaban a favor comienzan a culparlos a ellos, diciendo: "Si no se hubiera opuesto a nosotros, habría salido bien". Y la minoría se defiende: "No, la idea era mala desde el principio. Ya les dijimos". Como resultado, nunca se sabe claramente cual fue la verdadera razón por el fracaso. Peor todavía, se ha roto la unidad del grupo, y puede ser muy difícil volver a unirlo.

Pero si la minoría acepta la decisión, y pone el ejemplo en trabajar para implementarla, sin ninguna crítica o "pero", se mantiene la unidad. En tal caso, si la acción no sale bien, todos juntos se darán cuenta de ella y pueden surgir otras alternativas mejores.

Este lineamiento significa que la acción es una parte integral del proceso de consulta, porque por medio de ella se puede evaluar hasta que punto se ha descubierto la verdad. Cuando la aplicación de la decisión hecha en la consulta lleva al fin deseado y no hay efectos secundarios no deseados, entonces podemos concluir que la decisión fue correcta. Pero cuando la acción no lleva precisamente al fin deseado, o provoca otros problemas inesperados, esto demuestra que todavía no se ha comprendido el problema desde suficientes perspectivas y genera la necesidad de más consulta para acercarse a una comprensión más completa de la verdad. De esta manera la consulta lleva a un proceso constante de reflexión-acción-reflexión, basada en la búsqueda, aceptación y aplicación de la verdad.

### **EJERCICIOS:**

- 1.- Si la minoría que no votaron a favor de una decisión la critican y no la apoyan, y luego la decisión fracasa, ¿qué sucede?
- 2.- Si la minoría que no votaron a favor de una decisión la apoyan de palabra y de hecho, ¿qué sucede?
- 3.- ¿Cuál es el papel de la acción dentro de la consulta?

### **CUALIDADES PERSONALES QUE CONTRIBUYEN A UNA BUENA CONSULTA:**

No es fácil poner en práctica todos los lineamientos necesarios para una consulta productiva. Más bien, el grado en que un grupo lo logra dependerá mucho del desarrollo de ciertas cualidades en cada uno de los miembros. Cuanto más desarrollados tienen estas cualidades cada uno de los miembros, más fácil será para el grupo poner en práctica bien todos los lineamientos. Cuanto menos tienen desarrolladas estas cualidades, más problemas tendrá. La siguiente lista enfoca algunas de las cualidades más importantes para la realización de una buena consulta.

A) *Pureza de Intención*: Esto se refiere a las motivaciones interiores de la persona. Cuando una persona tiene intenciones ocultas, cuando propone algo porque le traerá algún beneficio personal, cuando no explica sus verdaderas razones para proponer una idea, sino aduce otras razones que considera más aceptables al grupo, podemos decir que hace falta "pureza de intención". La pureza de intención se relaciona mucho con la sinceridad y con ser transparente en cuanto a los motivos.

Puesto que la pureza de intención tiene una relación estrecha con la veracidad en la expresión de emociones y motivos, su falta hace imposible una consulta productiva, ya que no se puede llegar a una visión más clara y amplia de la verdad cuando algunos de los participantes no se expresan con veracidad.

B) *Espíritu Radiante*: Cuando pensamos en algo radiante, pensamos en algo que brilla o emite luz. Un espíritu radiante irradia felicidad, alegría, optimismo y entusiasmo. Ser radiante implica una sensibilidad hacia los demás, un interés genuino por sus preocupaciones, un placer por sus triunfos y éxitos, y un entusiasmo por la vida. "Generalmente lo importante en la consulta no es cuánto sabe uno, sino cuánto interés pone. Para una consulta eficaz, es necesario cultivar la habilidad de encontrar, alimentar y compartir la felicidad".

C) *Desprendimiento*: Desprendimiento no significa indiferencia. Más bien, se refiere a una actitud de imparcialidad y objetividad, en que uno trata de poner de lado sus preferencias y ataduras personales para no reaccionar emocionalmente. Cuando uno contribuye una idea a la consulta, si es desprendido, comprende que una vez que la explica, la idea deja de pertenecerle. Otros pueden comentarla y modificarla a su gusto. Una vez dada, la idea pertenece al grupo.

Por eso, el individuo debe refrenarse de insistir: "Pero ésa no era la idea. Es de esta manera", ya que sólo por medio de las modificaciones se podrán integrar otras ideas y lograr una visión más completa de la verdad. Asimismo, se deben evitar comentarios, tales como: "Estoy de acuerdo con la idea de Jaime". Más bien se debe decir: "Estoy de acuerdo con la idea de hacer tal cosa". Esto ayuda a mantener la atención centrada en ideas objetivas, y no en personalidades.

### **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿En qué consiste la pureza de intención?
- 2.- ¿En qué consiste un espíritu radiante?
- 3.- Si una persona está desprendida, una vez que explica su idea, ¿qué actitud toma hacia ella?

D) *Atracción a Valores Trascendentales*: Cuando una persona basa su vida en el servicio a Dios y a sus semejantes o a la promoción y aplicación de valores trascendentales, tales como la justicia, la verdad, la rectitud, la comprensión o la unidad, esta orientación hacia los

valores superiores, le da una visión en que apoyarse cuando trata de desprenderse de sus propias ideas, reconocer sus intereses egoístas por lo que son, y sinceramente comprender puntos de vista distintos del suyo. Cuando basa sus decisiones en esos valores trascendentales, ellos sirven como una balanza objetiva en la cual puede pesar el valor de las ideas distintas.

E) *Humildad y Modestia*: Nadie debe intentar exaltarse por encima de otro. Una actitud orgullosa y presuntuosa es un elemento negativo que hay que eliminar en la consulta.

No obstante, en el mundo actual, a veces se confunde la humildad con la debilidad o la timidez. Tampoco es eso. Más bien, la humildad implica contribuir con todos sus talentos y capacidades, pero sin ser dominante e impositivo, mostrando verdadero aprecio e interés en las ideas y contribuciones de los demás.

F) *Paciencia en las Dificultades*: Muchas veces las cosas no se resuelven rápidamente. Las dificultades y los problemas son una parte inevitable de la vida. La cuestión es como enfrentarse a ellos. La paciencia no se debe confundir con la inacción o pasividad. Tener paciencia significa mantener la calma en condiciones de tensión, mientras se decide que hacer o no hacer, sin brincar a soluciones solo porque parecen rápidas y fáciles. La paciencia exige perseverancia tranquila mientras se esperan los resultados. Requiere conservar el autocontrol y la perspectiva, ser persistente y diligente. En especial, significa no dar lugar a lamentos e irritación a pesar de cualquier frustración que surja.

G) *Espíritu de Servicio*: En cierto sentido todos servimos a algo: nuestras ambiciones, instintos, o ego, una causa o ideal social o religiosa, el crecimiento y bienestar de las personas. Podemos decidir si vamos a servir a un elemento de nuestra naturaleza inferior o seguir una llamada superior. En nuestras relaciones con los demás el servicio significa ayudar a otras personas. En este campo el mejor servicio es ayudar a cada persona a desarrollar sus propias potencialidades. En un grupo si sólo una persona sirve, puede llegar a sentir que los demás abusan de él; pero si todos sirven unos a otros, es una de las mejores maneras de aumentar el afecto, armonía y aprecio entre los miembros del grupo.

### **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Cómo contribuye al desprendimiento la atracción a valores trascendentales?
- 2.- ¿En qué consiste la verdadera humildad?
- 3.- Explique la diferencia entre paciencia y pasividad.
- 4.- ¿Cuál es el mejor servicio que se puede brindar a otros?

5.- ¿Cómo se puede aumentar el afecto, armonía y aprecio entre los miembros del grupo?

## **LOS 8 PASOS EN LA TOMA DE DECISIONES:**

La consulta es un instrumento. Puede ayudarnos a comprender más de la verdad y llegar a decisiones sabias. Pero la consulta no puede ejercerse en el vacío. Siempre ha de existir un tema sobre el cual consultar. A veces el tema a tratar es sencillo, y se puede llevar a cabo sin un procedimiento especial. Pero cuando hay un "problema" para resolver, una iniciativa para realizar, o un objetivo para llevar a cabo, a menudo es útil seguir los siguientes 8 pasos en la toma de decisiones.

Las cualidades personales y los lineamientos para la consulta nos indican **cómo** consultar. Los 8 pasos en la toma de decisiones nos indican **sobre qué** consultar. Estos 8 pasos son:

1. Definir quien es responsable de realizar el objetivo o solucionar el problema.
2. Conocer y analizar profundamente el objetivo o el problema.
3. Identificar las causas del problema o las fuerzas que pueden facilitar la realización del objetivo y ponerlas en orden de prioridad.
4. Identificar los principios que relacionan con el objetivo o el problema.
5. Sugerir varias líneas de acción o soluciones posibles.
6. Seleccionar una solución o un conjunto de líneas de acción adecuado.
7. Aplicar la solución o las líneas de acción.
8. Evaluar el impacto y el aprendizaje logrado.

A continuación analizaremos cada uno de estos pasos.

*Definir quien es responsable de realizar el objetivo o solucionar el problema.*

Esto requiere asumir conscientemente la responsabilidad para realizar el objetivo o solucionar el problema.

Muchos problemas no se resuelven porque nadie asume la responsabilidad para ellos. En muchas comunidades, aunque existen problemas serios de salud, el pueblo siente que es la responsabilidad del Ministerio de Salud resolverlos. Entonces, siguen sufriendo, a veces durante décadas, mientras se quejan por la falta de responsabilidad del Ministerio. Pero no hacen nada de lo que está dentro de sus propias posibilidades para mejorar la salud. Aunque es verdad que una comunidad no puede resolver todos sus problemas por su cuenta, sin ninguna ayuda de afuera, también es importante reconocer que cualquier persona o comunidad que esté afectada por un problema, tiene cierta responsabilidad de iniciar la búsqueda de una solución, trabajar para la realización de esa solución, y buscar alternativas si la primera solución no resulta.

### **Pan con Queso**

*Fue la hora del almuerzo en un fábrica y un obrero abrió con tristeza la bolsa en que había traído su almuerzo. "¡Oh no!" dijo en voz alta. "¡Otra vez pan con queso!"*

*Cada día sucedía la misma cosa, hasta que otro obrero que escuchaba las quejas del hombre le preguntó: "Si odia tanto el pan con queso. ¿por qué no pide a su esposa que le haga otra cosa?"*

*"Porque no estoy casado. Yo mismo hago mi almuerzo".*

Una vez que se acepta que tiene al menos parte de la responsabilidad de resolver un problema, o de realizar un objetivo, especialmente cuando esto le afecta personalmente, entonces puede utilizar el instrumento de la consulta para considerar lo que puede hacer al respecto. Por eso, cuando existen problemas obvios, especialmente cuando las personas se quejan de ellos, es recomendable tomar este primer paso y considerar quiénes pueden tener una parte de la responsabilidad en resolver el problema, para luego tomar una iniciativa para hacer algo al respecto.

Por otra parte, también es importante reconocer cuando uno NO es responsable de solucionar un problema. A veces otra persona nos viene a preguntar lo que puede hacer para solucionar un problema. A veces, a causa de nuestro deseo de ayudar, empezamos a asumir la responsabilidad de solucionar el problema, a preocuparnos por ello, y sentir que debido a nuestra amistad deberíamos encontrar la solución al problema. Aunque es bueno ayudar, a la vez es importante dejar en claro que la responsabilidad sigue siendo de la persona y que él o ella tiene que tomar la decisión final. En esto casos hay que tener cuidado de no crear una relación de dependencia paralizante.

*Conocer y analizar profundamente el objetivo o el problema.*

Una vez que se asume la responsabilidad de solucionar un problema o de realizar un objetivo, el segundo paso es conocerlo a fondo.

Esto significa averiguar todos los datos relacionados con el problema u objetivo, tales como su fondo histórico, sus causas inmediatas, sus consecuencias, su relación con otros problemas u objetivos, los intentos previos para solucionar el problema o llevar a cabo el objetivo, y los resultados que estos han dado.

En el caso de un objetivo, es importante consultar sobre la finalidad de esto y tratar de lograr una visión clara de los resultados a los cuales el objetivo debería llevar. Es decir, hay que pensar en la razón de ser el propósito del objetivo para poder realizarlo de tal forma que cumpla con este propósito.

La consulta es especialmente valiosa en esta fase, ya que da lugar a una variedad de perspectivas y así a una comprensión más amplia de todo el sistema del cual el problema u objetivo forma una parte.

*Identificar las causas del problema o las fuerzas que pueden facilitar la realización del objetivo y ponerlas en orden de prioridad.*

Una vez que se hayan identificado las causas del problema o las fuerzas que pueden facilitar o dificultar la realización del objetivo, es importante calificar tanto la influencia de cada una de estas causas o fuerzas como el control que tenemos sobre ella. Una forma de hacer esto es por medio de trazar una línea representando cada causa, dando un valor numérico de 1 (poco) a 5 (mucho), primero al grado de influencia que tiene la causa, y segundo al control que tenemos sobre ella. Por ejemplo:

PROBLEMA: DIFICULTADES EN COMPRENDER EL MÓDULO	
ALGUNAS CAUSAS:	
Poco tiempo dedicado al estudio	
_____ 5	5 _____
Poca disponibilidad del tutor	
_____ 4	2 _____
Algunas palabras desconocidas en el texto	
_____ 2	4 _____
_____ grado de influencia sobre el problema que tiene esta causa.	
----- control nuestro sobre esta causa.	

Por medio de este análisis, claramente podemos ver que la causa más importante de este problema -el poco tiempo dedicado al estudio- también es uno sobre el cual tenemos mucho control. Entonces, es primera en orden de prioridad. La poca disponibilidad del tutor también es una

Causa importante, pero una sobre la cual tenemos poco control. En tal caso, es importante analizar como podemos utilizar el control que tenemos; tal vez fijando fechas definidas en que el tutor se compromete estar disponible para nosotros. Sin embargo, hay que pesar esta posibilidad contra el tiempo que perderíamos si el tutor falla y no se encuentra. En cambio, tenemos bastante control sobre las palabras desconocidas en el texto, puesto que se puede resolver por medio de buscar dichas palabras en el diccionario. Sin embargo, como lo hemos clasificado como un problema leve, si no tenemos un diccionario a mano, debemos comparar el tiempo necesario para conseguirlo contra el grado de ayuda que no dará, recordando que según nuestro análisis, la causa más importante es la falta de tiempo dedicado al estudio.

En resumen, este análisis nos puede ayudar a ordenar las diferentes causas, y luego dedicar nuestras energías a solucionar aquellas que tienen un elevado grado de influencia en el problema y que a su vez están sujetas a nuestro control.

De manera parecida, al analizar las fuerzas que facilitan u obstaculizan la realización de un objetivo, se puede comenzar a detectar aquellas sobre las cuales es más importante trabajar. Según los estudios, generalmente es más eficaz trabajar en aminorar los obstáculos a la realización de un objetivo que reforzar las fuerzas que facilitan su realización.

*Identificar los principios que relacionan con el objetivo o el problema.*

"Existen principios espirituales, o lo que algunos llaman valores humanos, por medio de los cuales se pueden encontrar las soluciones a cada problema social". Sólo soluciones que están de acuerdo con la naturaleza esencial del ser humano pueden ser duraderas. Por eso, al estudiar un problema o un objetivo es preciso preguntarse: ¿Cuáles son los principios involucrados? Luego, hay que tomar en cuenta estos principios al idear posibles soluciones del problema.

Algunos ejemplos de principios son:

La educación es la base del progreso individual y social;

Un equilibrio entre el conocimiento intelectual y espiritual es necesario para el bienestar;

El hombre es una parte de la naturaleza y no puede vivir sin ella;

La cooperación y la consulta facilitan el trabajo en conjunto;

La igualdad de derechos y oportunidades para cada sexo, raza, religión, nacionalidad y clase social es un requisito de una sociedad justa;

La eliminación de los extremos de riqueza y pobreza es necesaria para el bienestar de la sociedad;

La justicia se basa sobre los pilares de la recompensa y el castigo.

*Sugerir varias líneas de acción o soluciones posibles.*

No hay sólo una solución correcta para cada problema o una línea de acción mejor para cada objetivo. Pueden haber una gran variedad de soluciones o líneas de acción que funcionan. A veces algunas son más eficaces que otras; pero a veces la ventaja de una o de otra sólo depende del gusto personal. A menudo la "mejor solución" es una combinación de varias sugerencias. La ventaja de utilizar la consulta en este paso es recoger una variedad de posibles soluciones o líneas de acción, no todas de las cuales podrían ser ideadas por una sola persona. Es recomendable realizar este paso en forma de una "lluvia de ideas", aceptando cada solución sugerida sin críticas o análisis, hasta acumular una lista de posibles soluciones o líneas de acción.

### **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Cuál es la moraleja del cuento "Pan con Queso"?
- 2.- ¿Por qué es importante definir quien tiene la responsabilidad por un problema u objetivo?
- 3.- Después de definir las causas de un problema, ¿cómo se puede determinar cuales son más importantes?
- 4.- ¿Por qué es importante basarse en principios al consultar sobre una solución?
- 5.- ¿Por qué es recomendable idear varias soluciones o líneas de acción antes de escoger una?

*Seleccionar una solución o un conjunto de líneas de acción adecuado*

Conjuntamente se analiza la lista de posibles soluciones o líneas de acción, descartando aquellas que no están de acuerdo con los principios identificados. Luego, se analiza hasta qué grado cada solución o línea de acción propuesta lleva a los objetivos deseados y qué probabilidades tiene de resolver las causas más importantes del problema identificadas en los pasos N° 2 y N° 3. Luego se consideran las posibles soluciones que quedan, en función de los recursos humanos y materiales que exigen para llevarlas a cabo, y las probables fuentes de



estos recursos. Finalmente se escogen la solución o combinación de soluciones o líneas de acción a ser aplicadas. Algunas preguntas que nos pueden guiar en este proceso son:

**Preguntas sobre Metodología y Principios:**

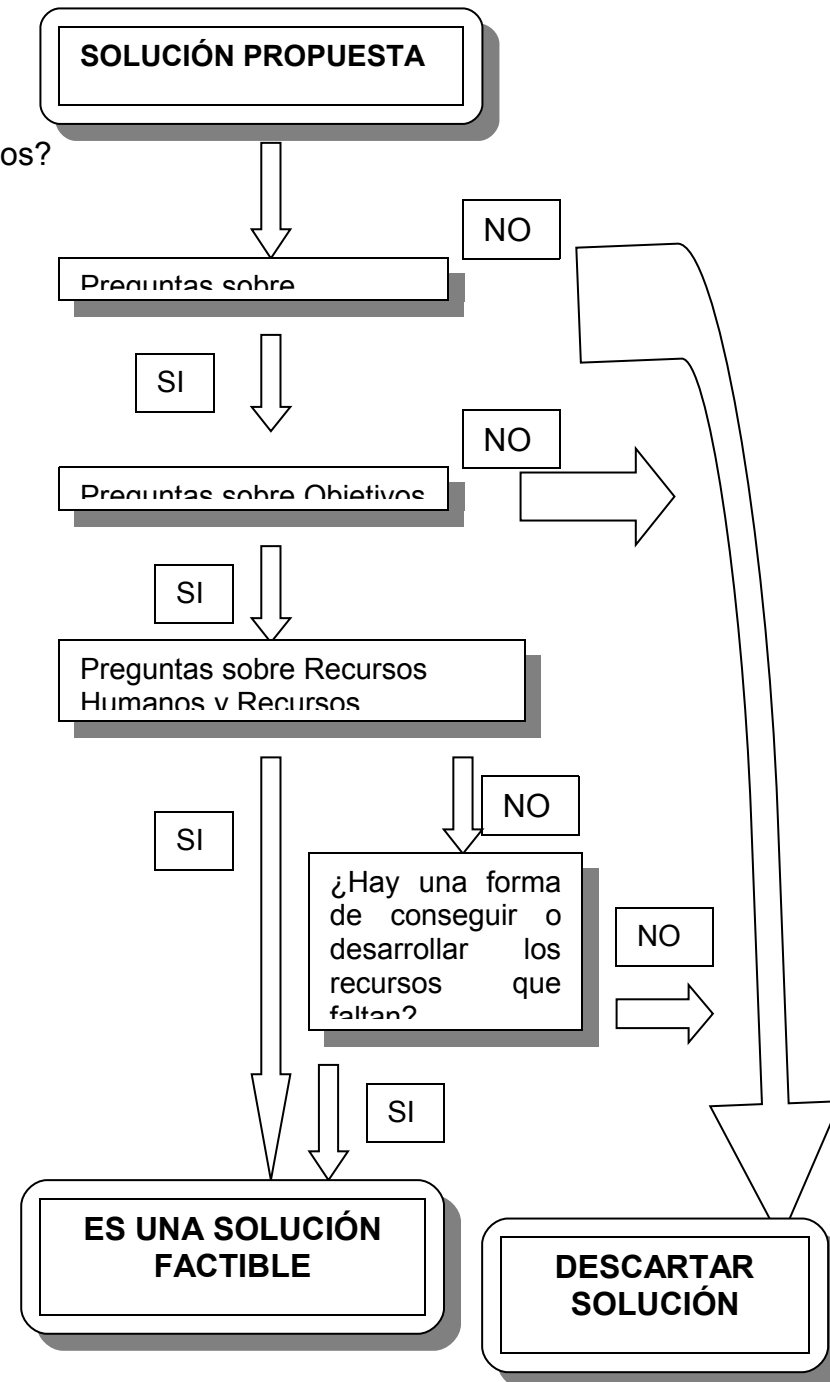
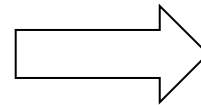
¿Está la metodología de acuerdo con nuestros fines? ¿Es consistente con nuestros principios?

**Preguntas sobre objetivos:**

¿Nos lleva la solución propuesta a donde queremos llegar? Por medio de ella, ¿cumpliremos con la finalidad de nuestros objetivos? ¿Resolverá las causas del problema de forma permanente o sólo trata los síntomas del mismo?

No debemos considerar una solución o línea de acción que no responde positivamente a estas preguntas sobre principios y objetivos. En cuanto a las soluciones y líneas de acción que pasan esta primera evaluación, podemos seguir analizándolas por medio de preguntas sobre los recursos que exigen.

**ARBOL DE ANÁLISIS DE SOLUCIONES PROPUESTAS**



**Preguntas sobre Recursos Humanos:**

¿Tenemos las capacidades necesarias para llevar a cabo la solución propuesta? ¿Podemos desarrollar las capacidades necesarias?  
¿Cómo?

**Preguntas sobre Recursos Materiales:**

¿Tenemos los recursos materiales necesarios para llevarla a cabo? ¿Podemos conseguir los recursos necesarios? ¿Cuáles son las posibles fuentes de estos recursos?

Si hay una respuesta negativa a una de las preguntas sobre recursos, no hay que descartar la solución, sino primero considerar lo que se tendría que hacer para llegar a una respuesta positiva. Tal vez algunas de las personas involucradas podrían capacitarse en las áreas necesarias, se podría emplear a otra persona que tiene las capacidades necesarias o se podría investigar posibles fuentes de los recursos materiales necesarios.

No se deben aceptar una solución o un conjunto de líneas de acción, si esto no responde positivamente a las cuatro categorías de preguntas. Sólo entonces será posible aplicarlo con bastante seguridad de éxito. Si ninguna de las soluciones o líneas de acción propuestas cumplen con estos requisitos, hay que seguir consultando para ver como se puede modificar alguno de los puntos débiles para transformarlo en uno fuerte, para hacer que la solución sea factible de realización y que traiga los resultados deseados.

En cambio, si varias soluciones cumplen con todos los requisitos, hay que comparar más detalladamente el grado en que cada una cumple con los objetivos y los principios, contribuye a una solución permanente o temporal, provoca efectos secundarios beneficiosos o adversos, tiene un costo/beneficio bajo o alto, etc.

*Aplicar la solución o las líneas de acción.*

Una vez que se escoge la solución o las líneas de acción es necesario llevarlas a cabo. Las palabras valen muy poco hasta que se conviertan en hechos. Al intentar aplicar la solución o las líneas de acción se da cuenta de la verdadera calidad que tiene.

*Evaluar el impacto y el aprendizaje logrado.*

Después de pasar un tiempo en que se ha estado aplicando conscientemente la solución o las líneas de acción escogidas, es importante evaluar el progreso que se ha hecho en resolver el problema o lograr el objetivo. Entonces, es posible darse cuenta que todo anda muy bien y que el problema está en proceso de estar resuelto. O al contrario, pueden descubrir que ciertos factores que no tomaron en cuenta siguen dificultando la resolución del problema o el logro del objetivo. En este caso, hay que pasar nuevamente por los 8 pasos en el ciclo de la toma de decisiones para detectar en cuál de ellos se encuentra la falla.

Por ejemplo, en el análisis del problema o el objetivo se puede haber pasado por alto una causa que aparentemente tiene poca importancia. Sin embargo, al tratar de aplicar la solución propuesta, ese factor descuidado gradualmente aumenta en influencia y dificulta la ejecución.

No es suficiente seguir adelante, tratando de compensar para ese factor en forma improvisada. Es importante modificar el análisis así como el orden de la prioridad de las causas, y luego seguir nuevamente los pasos subsiguientes para llegar a una solución permanente del problema ocasionado por ese factor.

Además de evaluar los resultados, es importante evaluar el aprendizaje logrado por medio del proceso. En vez de buscar fallas para mejorar, la evaluación del aprendizaje se fija conscientemente en las acciones que han dado buen resultado y las sistematiza para que se sigan tomando en cuenta.

Una forma de hacer esta evaluación es por medio de considerar cada área de acción y luego completar oraciones describiendo el aprendizaje en cada área. Por ejemplo, "Hemos aprendido que los cursos de capacitación dan mejor resultado si ..." Luego, pueden anotar todas las condiciones, que según su experiencia, contribuyen a un buen curso.

Llevar a cabo estos 8 pasos exige el desarrollo de varias capacidades de liderazgo moral. La capacidad de "pensar sistemáticamente" contribuye a la habilidad de analizar un problema, identificar sus causas y ponerlas en orden de prioridad. La capacidad de "rectitud de conducta, basada en principios éticos y morales" contribuye a la habilidad de identificar los principios relacionados con la solución del problema. Las capacidades de "tomar iniciativa de una forma creativa y disciplinada" y de "mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de objetivos" son necesarios en la aplicación de la solución. Finalmente, las capacidades de "evaluar fortalezas y debilidades sin involucrar el ego" y de "aprender por medio de la reflexión sobre la acción" contribuyen a la evaluación de la acción realizada y al aprendizaje por medio de toda la experiencia.

A su vez la capacidad de "participar efectivamente en la consulta", de la cual los 8 pasos en la resolución de problemas forman una parte, es imprescindible para el desarrollo de un número de otras capacidades, entre ellas: la capacidad de "formular una visión de un futuro deseado", la capacidad de "construir la unidad en diversidad", la capacidad de "transformar relaciones de dominación en relaciones basadas en la interconexión, reciprocidad y servicio", y la capacidad de "ser un miembro responsable y cariñoso de una familia".

Por eso, podemos considerar la capacidad de "participar efectivamente en la consulta" como una capacidad clave que integra muchas de las capacidades de transformación personal y las pone al servicio de la transformación social.

## **EJERCICIOS:**

- 1.- ¿Qué clases de preguntas se deben hacer acerca de una solución propuesta para determinar si es factible aplicarla?
- 2.- ¿En qué se diferencia la evaluación del impacto de la acción de la evaluación del aprendizaje?

3.- ¿Cómo se relaciona la capacidad de "participar efectivamente en la consulta" con las otras capacidades?

## **GRUPO COOPERATIVO DE APRENDIZAJE:**

1. Definir los conceptos, destrezas, actitudes y cualidades que integran la capacidad de participar efectivamente en la consulta.

## **APLICACIÓN PRÁCTICA:**

1. Haga una autoevaluación de su habilidad actual de practicar efectivamente en la consulta, calificándose en una escala del 1 al 10. Luego, evalúese con respecto a cada uno de los conceptos, destrezas, actitudes y cualidades, para detectar en cuáles elementos hay que trabajar para mejorar su práctica de la capacidad.

2. Utilice la consulta para tomar una decisión o hacer un plan junto con los otros miembros de un grupo con que trabaja: su familia, los demás maestros en su escuela, sus alumnos, su grupo cooperativo de aprendizaje.

Primero explíqueles brevemente los lineamientos y cualidades personales para la consulta, así como los pasos en la resolución de los problemas. Después de la consulta, anote cuáles fueron algunas de las sugerencias dadas y cuál fue la decisión final. Luego, analice las siguientes preguntas:

1) ¿Simplemente adoptó el grupo una de las ideas presentadas o logró integrar diferentes ideas para llegar a una decisión mejor?

2) ¿Dominaron las ideas de una persona o participaron todos por igual?

3) ¿Hubo un espíritu de unidad durante la consulta o surgieron choques de personalidades?

4) ¿Siguieron todos los pasos en la resolución de los problemas? ¿Cuál (es) omitieron? ¿Por qué?

5) ¿Qué podría hacer usted para mejorar su participación en la consulta?

6) ¿Qué podría hacer el grupo para mejorar la consulta?

## COMPROBACIÓN DEL APRENDIZAJE

### CAPÍTULO 3

1. Relacionar los diferentes ejemplos de la columna A con los lineamientos para la consulta de la columna B. NO se usan todos los lineamientos de la columna B.

#### A

1. \_\_\_\_\_ Marcos decide dar su idea aunque es muy distinta a las ideas dadas por los demás.
2. \_\_\_\_\_ Aunque Roberto no estuvo de acuerdo, la comunidad decidió que la construcción de una cancha de fútbol era su prioridad más importante. Una vez que fue tomada la decisión, él ofreció con buena voluntad para colaborar en la comisión organizadora.
3. \_\_\_\_\_ Gloria llama a Berta y le invita a venir a su casa para tomar una taza de café, y luego ir a la reunión de comité juntos.
4. \_\_\_\_\_ Aunque Mario está seguro de que su idea es valiosa, ya la ha repetido tres veces y nadie ha respondido a ella; por eso, decide no repetirla más.
5. \_\_\_\_\_ Cuando Elena dice una opinión completamente contraria a la que expresó Juan, él se siente un poco triste, pero en vez de responder, espera para ver qué dicen los demás.
6. \_\_\_\_\_ Han subido los ánimos y algunos miembros de la asamblea han dicho palabras hirientes, entonces el coordinador sugiere un descanso. Media hora más tarde reinicia la reunión contando la historia "Tienes Razón".
7. \_\_\_\_\_ Antes de hablar, Andrea piensa cómo puede presentar su idea claramente, sin ofender a nadie.