

a  
d Autónoma de  
o de los objetivos y políticas  
14-2018, presenta la **Colección de**  
su versión digital, resultado de la  
**Universitario** emitida a través de la Dirección

Universitarios, editada por la Dirección General de  
H, difunde el patrimonio científico, cultural y  
**2014-2018** de la Universidad. Es una colección  
urre a los avances tecnológicos, modernizando su  
de su valor académico. Los títulos publicados conforman  
tífico de nuestra Universidad. Así, la **Colección** puede  
de nuestro tiempo.

**Universitario** revelan aspectos de  
nuestra Universidad en el  
testimonio de la recepción en el ámbito de  
con singularidad que se han  
fronteras, al estar disponibles virtualmente

Universitarios se propone el  
Editorial Universitario. Su producción  
investigación referidos en el mejoramiento de

sonas y grupos colegiados de científicos y académicos con  
igaciones, formulen sus propias preguntas y encuentren  
conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos  
o y ambiental del estado de Chiapas, la región y el país.  
ramientas necesarias para que, a través del estudio  
os y enriquecer humanamente su entorno.

de la necesidad de servir”

onio Ruiz Hernández  
sidad Autónoma de Chiapas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
COLECCIÓN DE TEXTOS UNIVERSITARIOS

# Consultoría social Alternativa para el desarrollo profesional emergente

Valentina Eduwiges  
Estrada Guevara





**RECTORÍA**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

# CONSULTORÍA SOCIAL ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL EMERGENTE

Valentina Eduwiges Estrada Guevara

---

## DIRECTORIO

**Mtro. Carlos Eugenio Ruiz Hernández**  
RECTOR

**Mtro. Hugo Armando Aguilar Aguilar**  
SECRETARIO GENERAL

**Mtro. Roberto Sosa Rincón**  
SECRETARIO ACADÉMICO

**Lic. Erick Emmanuel Luis Gijón**  
ENCARGADO DE LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

**Mtro. Luis Iván Camacho Morales**  
SECRETARIO AUXILIAR DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

**Dra. María Eugenia Culebro Mandujano**  
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

**Dr. Lisandro Montesinos Salazar**  
DIRECTOR GENERAL DE PLANEACIÓN

**Lic. Víctor Fabián Rumaya Farrera**  
DIRECTOR GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

**Mtra. Rocío Aguilar Sánchez**  
JEFA DE LA UNIDAD DE DIVULGACIÓN CIENTÍFICA  
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



**RECTORÍA**  
2014-2018



a  
 d Autónoma de  
 o de los objetivos y políticas  
 14-2018, presenta la **Colección de**  
 su versión digital, resultado de la  
**Universitario** emitida a través de la Dirección

Universitarios, editada por la Dirección General de  
 CH, difunde el patrimonio científico, cultural y  
**2014-2018** de la Universidad. Es una colección  
 a los avances tecnológicos, modernizando su  
 de su valor académico. Los títulos publicados conforman  
 científico de nuestra Universidad. Así, la **Colección** puede  
 de nuestro tiempo.

**Universitario** revelan aspectos de  
 nuestra Universidad en el  
 testimonio de la recepción en el ámbito de  
 con singularidad que se abren  
 fronteras, al estar disponibles virtualmente  
 Universitarios se propone el  
 Editorial Universitario. Su producción  
 investigación referidos en el mejoramiento de

sonas y grupos colegiados de científicos y académicos con  
 igitaciones, formulen sus propias preguntas y encuentren  
 conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos  
 o y ambiental del estado de Chiapas, la región y el país.  
 rramientas necesarias para que, a través del estudio  
 os y enriquecer humanamente su entorno.

de la necesidad de servir”  
 nio Ruiz Hernández  
 rsidad Autónoma de Chiapas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
 COLECCIÓN DE TEXTOS UNIVERSITARIOS

# Consultoría social Alternativa para el desarrollo profesional emergente

**Valentina Eduwiges  
 Estrada Guevara**



---

**CONSULTORÍA SOCIAL.  
ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL EMERGENTE**

**D.R. © 2017.** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
Boulevard Belisario Domínguez Km. 1081 sin número, Colina Universitaria,  
Terán, C.P. 29050, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México

**D.R. © 2017.** Valentina Eduwiges Estrada Guevara

**ISBN:** 978-607-8459-61-2

**No. de registro de derechos de autor:** 03-2016-042208265300-01

**Edición:**

Dirección General de Investigación y Posgrado

**Imagen de portada:**

Río Tulijá, San Marcos, Municipio de Chilón, Chiapas. Autor de la fotografía: Biólogo Roberto Gálvez García, empresa y derechos de la imagen: Tecnología Educativa Empresarial, Social y Ambiental, S.C., 2001

**Colección:**

Textos Universitarios (versión digital)

**Coordinación General Editorial:**

María Eugenia Culebro Mandujano

**Coordinación de enlace:**

Rocío Aguilar Sánchez

**Diseño de la Colección:**

Bernardo O.R. De León

**Este libro fue impreso con recursos del Programa "Fortalecimiento de la Calidad Educativa"  
Reprogramación 2016 P/PFCE-2016-07MSU0001H-01**

La presente publicación ha sido evaluada y aprobada por pares académicos externos a la institución.

Dirección General de Investigación y Posgrado

Hecho en México (*Made in Mexico*)

---

---

## Dedicatoria

*A los jóvenes universitarios interesados en emprender iniciativas para poner al servicio de grupos sociales urbanos y rurales o comunidades y pueblos originarios sus conocimientos, quienes desean ser independientes y libres en el ejercicio de su profesión, y comprometidos con la transformación de su sociedad y su entorno. Entiendo la consultoría como la oportunidad y el privilegio de servir, vivir o sobrevivir de un trabajo digno, satisfactorio y útil, como la posibilidad de obtener ingresos sin que el único objetivo sea económico.*

*Este libro abona a la reflexión para construir visiones no deterministas. No es un planteamiento acabado, sino una propuesta para la acción. Pretende entusiasmar a los jóvenes para que comiencen su camino en el oficio de la consultoría social.*

*Para cualquier duda o consulta comunicarse por correo electrónico conmigo a [valentinaeg@hotmail.com](mailto:valentinaeg@hotmail.com).*

---

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH



---

## Agradecimientos

Agradezco con humildad a comunidades, organizaciones, grupos y empresas sociales que he atendido en los últimos 30 años, porque en los procesos de consultoría con ellos, aprendí la mayor parte de los conocimientos que expongo en este libro, intentando encontrar soluciones a los problemas y retos planteados en cada proyecto, cuestionando mis ideas y las suyas, acordando síntesis para la acción, a veces usando metáforas naturalistas y en otras mediante ensayo y error, buscando caminos y rodeando obstáculos, como hormigas.

Gracias a la maestra María Elena Paz León y al biólogo Rafael Flores Román por su apoyo para que fuera posible la primera impresión (artesanal) en 2014-2015 desde el Instituto de Estudios de Posgrado, en la Secretaría de Educación del Estado de Chiapas. Gracias a mi hija Bárbara por ser mi regalo de vida, por acompañarme, ser uno de mis motores y también el motivo principal para esforzarme a ser mejor cada día. A mis hermanas Nina y Gela, con quienes hago triada de vida.

Con gran alegría, agradezco a mis entrañables amigos-espejos, todos comprometidos socialmente y con amplia experiencia. Gracias a Emma Beltrán Casanova, (antropóloga) Daniel Espinosa Damián, (ingeniero agrónomo) Luis Chaparro Arredondo, (administrador) Rafael Flores Román, (biólogo) Juan Armando Becerril González (psicólogo social) y Enrique Arrequín Rodríguez, (contador) porque desde sus profesiones analizaron mi discurso e hicieron valiosas sugerencias, observaciones y comentarios.

Agradezco también a la Universidad Autónoma de Chiapas, por aceptar someter a evaluación de pares el texto y patrocinar esta edición electrónica que pretende poner al servicio de los estudiantes de esta casa de estudios estos conocimientos, frutos de la experiencia profesional, como punto de partida para que ellos continúen desarrollando la profesión de consultor social.

---

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH

---

No veo que no veo lo que no veo; los otros ven que no veo: observación de primer orden.

Estoy consciente y me veo en los otros: observación de segundo orden.

Soy los otros, les pregunto y me pregunto, ¿a dónde vamos?: observación de tercer orden.

Intentando entender a:

Humberto Maturana y Francisco Varela,

*El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano.*

---

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH

---

# CONTENIDO

## PRESENTACIÓN

PREÁMBULO **19**

INTRODUCCIÓN **21**

## CAPÍTULO 1

REALIDADES, CAMBIOS Y CONSULTORÍA SOCIAL **23**

1.1 Ciencia y cambios sociales y ambientales inducidos **25**

1.2 El Modo 2, la participación social y la democratización del conocimiento:  
origen de la consultoría **27**

1.3 Consultorías social y empresarial **33**

1.4 Complejidad y reflexividad en la metodología  
de la consultoría social **43**

## CAPÍTULO 2

DIMENSIONES DE LA CONSULTORÍA SOCIAL **47**

2.1 La dimensión o campo cultural **49**

2.1.1 La ceguera cultural **49**

2.2 La dimensión política **53**

2.3 La dimensión económica **60**

2.4 La dimensión técnico-operativa **61**

---

## CAPÍTULO 3

### LAS FASES DEL PROCESO Y EL PROYECTO DE CONSULTORÍA 63

- 3.1 Las lógicas de los procederes en la consultoría social:  
ética y autoregulación 65
- 3.2 Los primeros contactos: modalidades y acuerdos para la elaboración  
del autodiagnóstico, lo cualitativo y lo cuantitativo 66
- 3.3 Carpeta o portafolio de servicios del consultor y propuesta  
de intervención 67
- 3.4 Construir la visión de futuro 69
  - 3.4.1 Creencias compartidas son cultura 69
- 3.5 La misión común de los grupos de interés 71
- 3.6 La prospectiva: los escenarios 72
- 3.7 Factores críticos, prioridades, estrategias y líneas de acción 73
  - 3.7.1 Objetivos y metas del proyecto: el plan de trabajo 74
- 3.8 Fase de ejecución, seguimiento y evaluación 77

## CAPÍTULO 4

### CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA CONSULTORÍA SOCIAL 79

- 4.1 Primera sección: Utilidad, pertinencia y relevancia  
de la consultoría social 81
- 4.2 Segunda sección: Contextualización de las herramientas de la consultoría  
social a través de 9 casos prácticos: La intención didáctica 90
  - 4.2.1 Bloque de temas 1: Calidad de vida, salud, medio ambiente,  
territorio y servicios ambientales 91

---

Caso 1: Nuestro río	<b>91</b>
Caso 2: Nuestro territorio. Mirando hacia el futuro: derechos y responsabilidades	<b>100</b>
Caso 3: Nutrición y salud infantil	<b>112</b>
Caso 4: Nuestro manantial. Conflicto intercomunitario	<b>121</b>
Caso 5: Servicios ambientales: hacia relaciones ciudad-campo justas	<b>130</b>
4.2.2 Bloque de temas 2: Economía, género, organizaciones sociales	<b>141</b>
Caso 6: Desarrollo organizacional en una empresa social	<b>141</b>
Caso 7: Comunidad, organización y empresa	<b>154</b>
Caso 8: Micro finanzas y género	<b>162</b>
Caso 9: Razón de ser de una empresa familiar	<b>169</b>
Reflexión final y conclusiones	<b>173</b>
Anexo 1: Lista de herramientas	<b>177</b>
Anexo 2: Lista de esquemas (figuras)	<b>178</b>
Anexo 3: Lista de tablas	<b>179</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>181</b>
---------------------	------------

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH



## PRESENTACIÓN

La Universidad Autónoma de Chiapas, en el marco de los objetivos y políticas del **Proyecto Académico 2014-2018**, presenta la **Colección de Textos Universitarios** en su versión digital, resultado de la convocatoria **Libro Digital Universitario** emitida a través de la Dirección General de Investigación y Posgrado.

La Colección de Textos Universitarios, editada por la Dirección General de Investigación y Posgrado de la UNACH, difunde el patrimonio científico, cultural y tecnológico enunciado en el **Proyecto Académico 2014-2018** de la Universidad. Es una colección con doble propósito editorial porque recurre a los avances tecnológicos, modernizando su producción, publicación y distribución; además de su valor académico. Los títulos publicados conforman escenarios para el desarrollo académico y científico de nuestra Universidad. Así, la **Colección** puede considerarse como una estrategia representativa de nuestro tiempo.

Los contenidos presentes en el **Libro Digital Universitario** revelan aspectos decisivos en la investigación de los estudiosos activos en nuestra Universidad en el momento de su publicación, al mismo tiempo que dan testimonio de la recepción en el ámbito de las Instituciones Educativas, que perciben con singular claridad las convicciones de que los libros digitales nos permiten cruzar las fronteras, al estar disponibles virtualmente en cualquier parte del mundo.

La Colección de Textos Universitarios se propone ser parte del quehacer universitario dentro del Programa Editorial Universitario. Su producción contribuirá a lograr los objetivos de docencia e investigación referidos en el mejoramiento de los programas educativos.

Hoy más que nunca, la sociedad necesita personas y grupos colegiados de científicos y académicos con mentes de capacidad crítica, que realicen investigaciones, formulen sus propias preguntas y encuentren sus propias respuestas; asimismo, que generen conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos para contribuir al desarrollo social, económico y ambiental del estado de Chiapas, la región y el país. Es tiempo de brindar a los lectores las herramientas necesarias para que, a través del estudio reflexivo, puedan transformarse a sí mismos y enriquecer humanamente su entorno.

### **“Por la conciencia de la necesidad de servir”**

**Mtro. Carlos Eugenio Ruiz Hernández**

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

MAYO DE 2017

---

## PREÁMBULO

Ahora que los límites entre los campos de estudio de las ciencias naturales y sociales se diluyen y el conocimiento tradicional es revalorado por algunos científicos, cuando se reconoce que los hábitos de vida rurales son más saludables que los urbanos, que se ha mostrado que el hacinamiento en grandes ciudades contribuye a la depredación a gran escala de recursos como el agua y el aire y también a la propagación de enfermedades, el estilo de vida posmoderno y el consumismo asociado a la globalización han influido prácticamente a todos los países y culturas, ha debilitado tradiciones, reivindicado discursos marginales y de género, ahondado las brechas de la desigualdad, cambiado los ritmos cotidianos de la gente, nos ha redefinido en algunos aspectos y en otros, ante la incertidumbre creciente, aferrado a lo que queda de nuestras identidades regionales.

Ahora que enfrentamos múltiples contingencias derivadas de la huella humana en el planeta, como la degradación ambiental de amplios territorios y de vastas áreas marinas, y se nos augura el mismo destino como viajeros de Gaia, nuestra madre tierra, hayamos contribuido poco o mucho con su destrucción, es tiempo de generar nuevas formas de diálogo, de entender nuestra relación con el entorno natural como una especie más, asumiendo responsabilidades con la biodiversidad, nuevas maneras de relacionarnos entre los humanos, más en red y menos en estructuras jerárquicas, más en equipo y menos en solitario, más en proyectos interdisciplinarios y menos en tareas de asignatura, cuando estamos conscientes de que también las sociedades humanas se autoorganizan siguiendo patrones emergentes, guiadas por sus necesidades e intereses básicos, es tiempo propicio para que la consultoría social despliegue sus alas.

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH

## INTRODUCCIÓN

Este libro está escrito desde la lógica del Modo 2 en investigación, lo cual implica que no se apega a los criterios académicos tradicionales en sentido estricto, en primer lugar porque la pretensión central es didáctica. Se usa lenguaje sencillo y a veces coloquial con el propósito de que los conceptos y procesos sean comprendidos y entusiasmen a los jóvenes lectores, en lugar de alejarlos y desanimarlos al usar jerga especializada, ésta puede ir siendo apropiada y aprendida en la medida en que se involucren y resuelvan casos concretos.

En el primer capítulo se encuadra el concepto de consultoría social en un mundo en desestructuración social y crisis ambiental, se ubica a la actividad como una oportunidad laboral y se considera el perfil deseable para acceder a esas opciones de desarrollo profesional; se distinguen los objetivos de la consultoría social de los de la empresarial y se intenta aclarar que la metodología propuesta no es lineal sino que incorpora herramientas holistas, compatibles con la idea de que las realidades son complejas, se enfatiza la necesidad de reflexionar con los grupos sociales acerca de sus problemáticas y decidir, junto con ellos el rumbo de los proyectos, considerando este elemento como la primera condición para su éxito.

En el capítulo dos se analizan las cuatro dimensiones básicas: cultural, política, económica y técnico operativa, y se clarifica la función de cada una de éstas en el proceso, destacando la importancia de la comunicación intercultural, la necesidad de respaldo político y el rol del consultor. En tanto que el capítulo tres está dedicado a explicar tanto las fases del proceso de consultoría, como los elementos que integran el proyecto y las decisiones que tanto el consultor como los grupos a atender deben tomar conjuntamente, considerando aspectos éticos, políticos y económicos, pero sobre todo estratégicos.

Finalmente, en el capítulo cuatro, una primera sección resume tanto la intencionalidad del libro como los campos de aplicación de la consultoría social, su utilidad, pertinencia, relevancia y las oportunidades de desarrollo, mientras que en una segunda y última parte se presentan 30 herramientas a través de nueve casos prácticos, para explicar cómo se utilizan de acuerdo con las fases de diagnóstico, planeación, ejecución o evaluación.

**CAPÍTULO I**  
**REALIDADES, CAMBIOS**  
**Y CONSULTORÍA SOCIAL**

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH



---

## CAPÍTULO 1: LA CONSULTORÍA Y SUS ORÍGENES

### 1.1. Ciencia, cambios sociales y ambientales inducidos

La huella humana en el planeta es tremenda, deseamos sea reversible. En 200 años de industrialización fue modificado incluso el clima. Los cambios originados por el paradigma industrializador han calado hondo en muchas regiones y agravado problemas como el hambre y la escasez de agua. Algunas culturas han pasado de la invisibilidad al protagonismo activo y se ha abierto oportunidades de diálogo que hace 50 años no imaginábamos.

Desde cada cultura las interpretaciones son diversas y en principio válidas. Las explicaciones van desde científicas pesimistas, argumentando que ya estamos en un camino de autodestrucción sin retorno hasta los humildes esfuerzos micros regionales y comunitarios, por frenar el deterioro ambiental y social pensando en los descendientes y recuperando lo esencial y más humano de los mitos fundadores heredados.

En las tres o cuatro décadas recientes el desarrollo tecnocientífico cambió la configuración del mundo, la conciencia acerca de la complejidad global de los sistemas y de prácticamente todo lo existente. Se ha demostrado que nada está aislado y cualquier acción nociva en un punto del planeta tarde o temprano va a generar un daño en otro debido a sus flujos geobioquímicos; desafortunadamente, ese conocimiento no se ha transformado en sabiduría para actuar. Las acciones siguen siendo locales, por dimensiones o sectores, discretas, desarticuladas y enfocadas a atender prioridades de intereses particulares, o decididas sin considerar las consecuencias globales.

Durante la época industrial la especialización fue la solución idónea a los problemas, todavía lo es en muchas profesiones; gracias a ella se han salvado muchas vidas porque fueron comprendidos los mecanismos de infección y desintegración de procesos vitales en muchas enfermedades y se encontraron caminos para frenarlos. Sin embargo, ahora su método es seriamente cuestionado. Se ha demostrado que la forma clásica de hacer ciencia también tiene inconvenientes;

el hecho de profundizar en un solo aspecto, hasta encontrar soluciones específicas lleva a acumular conocimiento en un área particular de la realidad (foco), sin embargo ahora se sabe, que se han generado daños colaterales, apenas vistos o reconocidos por algunos científicos y estudiados desde otras perspectivas con métodos no lineales.

Con el modelo científico clásico se ha generado tanto conocimiento que no hay manera de aprenderlo todo; mientras mayor es la especialización, más difícil es para la gente común comprenderlos códigos de la “jerga científica”. Entonces, las especialidades también originan comunidades alejadas del resto de la población. Esto se debe al concepto de sabiduría elitista de los griegos, aceptado sin cuestionar.

En medio (entre la gente común y los especializados) están los científicos dedicados a la divulgación, que “traducen” algunos conocimientos para públicos amplios, usando lenguaje menos técnico y metáforas para difundir el saber. Los docentes somos formadores e informadores para que la ciencia esté al alcance de todos, porque ésta es una forma de democratización, pero deberíamos ser más: artesanos del conocimiento en comunidades de aprendizaje.

Aunque bajo los principios mertonianos<sup>1</sup> (Orozco, 2010) la ciencia es un bien común, en realidad ni dentro ni fuera de la academia funciona exactamente de esa manera, pues, como mostró Thomas Kuhn, en su obra “La estructura de las revoluciones científicas” (1986) operan en ella comunidades y grupos de poder en forma similar a la política.

Las nuevas realidades exigen conocimiento compartido y explicado a mucha más gente para favorecer la toma de decisiones estratégicas inteligentes. Estamos ante la posibilidad de

---

<sup>1</sup> Los principios mertonianos o ethos de la ciencia de Robert K. Merton son: 1) universalismo, que implican imparcialidad y responsabilidad; 2) comunalidad, indicando que el conocimiento es un bien colectivo, no privado, 3) desinterés, imparcialidad del investigador y sin intereses particulares en los resultados y 4) contrastabilidad como forma de validación metodológica y de escepticismo organizado bajo un mandato metodológico e institucional.

comprender de otra manera, de revalorar y convertir el conocimiento instrumental en sabiduría para resolver problemas comunitarios y regionales y revertir poco a poco los daños que le hemos hecho al planeta, a otras especies y a nosotros mismos.

## 1.2 El Modo 2, la participación social y la democratización del conocimiento: origen de la consultoría

En México tenemos una tradición importante de académicos con actitudes de humildad intelectual, que no solamente han divulgado la ciencia sino se han nutrido del saber de las comunidades rurales y los pueblos originarios. El modo 2 ha sido ampliamente usado por la Universidad Autónoma Metropolitana y la Universidad Autónoma de Chapingo, algunas facultades de la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad Antonio Narro de La Laguna, entre otras. Sin embargo, sigue siendo escasa la aplicación de soluciones académicas a problemas sociales y ambientales a gran escala, ya sea porque las tesis no son divulgadas entre las comunidades, no existen mecanismos permanentes de articulación entre los gobernantes y los cuerpos científicos o porque la academia no lo considera su responsabilidad. El resultado es, como dice Boaventura de Souza, un tremendo desperdicio de la experiencia, (De Souza, 2003).

### ¿Qué es el Modo 2?

De acuerdo con Gibbons (1997) se define el Modo 2 de producción de conocimiento como un conjunto de prácticas con profesionales de dos o más disciplinas en torno a la tarea de comprender y resolver un problema específico en contextos de negociación continua en donde deben ser considerados los intereses de todos los actores, “conocimiento aplicado en contexto de aplicación”, (Gibbons, 1997:14) el cual incluye procesos de reflexividad y es difundido mediante las redes de colaboración de los involucrados, a diferencia del Modo 1 divulgado mediante canales formales e institucionales, el Modo 2 se ha difundido desde

entidades distintas a la academia, organizaciones no gubernamentales, consorcios, empresas, organismos internacionales, etcétera, y se ha fortalecido cada vez más esta forma de investigar y de generar soluciones alternativas o nuevos productos.

Desde el Modo 2 fueron generados los dispositivos electrónicos que hoy nos conectan masivamente, casi todos los medicamentos y los métodos de conservación e industrialización de alimentos. Muchas de estas investigaciones provienen de las ciencias naturales, los resultados son muy diversos y han favorecido a intereses de transnacionales en muchos casos. Sin embargo, este enfoque también se ha usado para encontrar soluciones alternativas a problemas agroecológicos, por ejemplo, el descubrimiento del hongo para combatir la roya del café o de especies de bacterias que descontaminan el agua y procesas contaminantes, así como la comprensión de procesos metabólicos de plagas en cultivos agrícolas y aplicación de soluciones biológicas.

### **¿Qué pasa con las ciencias sociales?**

Immanuel Wallerstein y otros autores, en 1995, escribieron un pequeño libro al que denominaron “Abrir las ciencias sociales”, en él explican cómo la división de ciencias sociales y humanidades originó los campos de estudio disciplinares y mientras éstos se fortalecían, los conceptos de espacio y lugar se desdibujaban; tres ciencias marginales sobrevivieron durante este largo periodo, en la semioscuridad, (sin competir con las que tenían los reflectores) estas eran: la psicología, la antropología y la geografía, esta última dividida y endosada como apéndice al estudio de la historia si se trataba de geografía humana y a las ciencias naturales al hablar de geografía física. Después de la segunda guerra mundial (relatan), desde Estados Unidos se promovieron investigaciones multidisciplinares como “estudios de área”; éste es el origen de la interdisciplinariedad en las ciencias sociales y también de los estudios regionales.

Las técnicas de localización satelital y el GPS despertaron a la geografía de su letargo y la posicionaron nuevamente como ciencia auxiliar para obtener información digitalizada “a la carta”

de cualquier región del planeta. En tanto desde la antropología se recuperaron los conceptos de territorio, espacio y lugar y cobraron nuevos significados; hoy los estudios regionales son un ícono de interdisciplinariedad y en ocasiones también de la naciente transdisciplinariedad, de lugares y saberes unificados en torno a propósitos estratégicamente deseables y compartidos por muchos, aunque también por especialistas de transnacionales tendientes a extraer y explotar recursos naturales con visión depredadora global.

La psicología recuperó conceptos tanto de las ciencias naturales como de las sociales y dio origen a corrientes diversas. Tenemos por ejemplo la aplicación del concepto resiliencia originalmente acuñado en la ecología y que se refiere a los límites de la capacidad de adaptación y recuperación de las especies y los ecosistemas en entornos adversos, que simultáneamente se usa en psicología para contribuir con las personas traumatizadas y ayudarlas a recobrar su vida y su integridad. Otro ejemplo es el origen de la investigación-acción a partir de la teoría de campo de Kurt Lewin procedente de la biología y la física y quien durante la segunda guerra mundial organizó a la población de Iowa para resolver problemas de abasto de alimentos usando métodos participativos. Otros casos, son la terapia Gestalt y el método centrado en la persona de Carl Rogers (1993) como procedimientos holistas e integradores que convierten en sujetos a los pacientes, o la adopción de métodos cualitativos propuestos por la antropología y relativos al significado y la interpretación de fenómenos específicos desde la cultura y usados con éxito en las ciencias de la salud para comprender y explicar ciertas enfermedades y conductas de los pacientes que desde la óptica de la ciencia clásica resultan incomprensibles, parecen “ignorancia pura” e incluso pueden ser calificados como aberrantes. Es también importante mencionar algunas colaboraciones trascendentes entre biólogos y antropólogos en acciones de conservación sobre todo en algunas Áreas Naturales Protegidas, (ANPS) etcétera.

Desde otra vertiente, en las décadas de los sesenta y setenta, algunos movimientos de izquierda promovieron procesos de educación popular y rural mediante la investigación-acción

participativa. La “palabra generadora” de Paulo Freire (1993) se convirtió en el método más usado para alfabetizar adultos y organizar grupos de productores sociales rurales y suburbanos marginados en Latinoamérica y África principalmente. Este enfoque, que se nutrió de los movimientos de masas en muchos países y el propuesto por Lewin, (1988) son las dos vías del origen de los procesos a los que hoy estamos nombrando como consultoría social.

Aunque el origen del concepto consultoría es empresarial, actualmente abarca esferas muy diversas. Hay profesionales independientes considerados como consultores casi en todas las áreas del conocimiento aplicado. No todas las actividades están orientadas al lucro o la especulación, la consultoría de procesos es aplicada con éxito para resolver problemas o mejorar servicios en hospitales, cárceles, instituciones gubernamentales, asociaciones civiles, religiosas, deportivas, redes de organizaciones sociales y ambientales.

También hay misiones de consultores entre países para ayudar a resolver conflictos internacionales o transferir conocimientos en áreas estratégicas (incluida la educación). Uno de los organismos que más se apoya en consultores es la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por supuesto la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), que desde 1999 insiste en la necesidad de que se contribuya mediante la investigación aplicada a resolver problemas que enfrentan las sociedades.

La Declaración sobre la Ciencia y el uso del saber científico, en la que se recalca la necesidad de un empeño político respecto de las tareas científicas y con miras a la solución de los problemas que se plantean en las relaciones entre la ciencia y la sociedad y el *Programa en pro de la ciencia: marco general de acción*, que constituye una guía para fomentar las actividades conjuntas en materia científica y tocante a la utilización de la ciencia en pro del desarrollo humano sostenible y del medio natural. (UNESCO, 1999:1)

En 1996 la Comisión Internacional para la Educación del Siglo XXI, presidida por el francés Jacques Delors, elaboró un documento a solicitud de la UNESCO que dio origen al libro *La educación encierra un tesoro*, proponiendo cuatro pilares: 1) aprender a conocer, 2) aprender a hacer, 3) aprender a ser y 4) aprender a convivir. Respecto a las necesidades regionales, aclara:

En las economías en desarrollo donde la actividad asalariada no predomina, el trabajo es de naturaleza muy distinta. En muchos países de África subsahariana y algunos de América latina y Asia sólo un pequeño segmento de la población trabaja en el régimen asalariado y la inmensa mayoría participa en la economía tradicional de subsistencia. Hablando con propiedad, no existe ninguna función referencial laboral; los conocimientos técnicos suelen ser de tipo tradicional. Además, la función del aprendizaje no se limita al trabajo, sino que debe satisfacer el objetivo más amplio de una participación y de desarrollo dentro de los sectores estructurados o no estructurados de la economía. A menudo, se trata de adquirir a la vez una calificación social y una formación profesional. (Delors, 1996:91-103)

Aunque en muchos países se han hecho reformas educativas, no hemos logrado que la educación sea relevante y pertinente y contribuya a fortalecer el tejido social y a frenar el deterioro ambiental. Pareciera por el contrario que la institución, la escuela, es cada vez más ajena a las necesidades locales y responde irreflexiva y mecánicamente a dictados internacionales descontextualizados.

Hay además un autodenominado y naciente Modo 3 que tiene como base el concepto comunidades de aprendizaje; está siendo impulsado desde el Centro de Innovación y Desarrollo Educativo (CIDE), el Centro de Estudios Justo Sierra (CEJUS) y la Universidad de la Sierra en Sinaloa en un proceso que inició el doctor Miguel Arenas de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Al respecto se menciona:

¿Cómo definimos el Modo 3 de generación de conocimiento? Éste comparte algunas de las propiedades del Modo 2 de hacer investigación, pero con características muy distintivas de estar muy cercanamente vinculadas a las necesidades sociales actuales. Se puede argumentar que toda la ciencia está en beneficio de la humanidad. Esta aseveración es debatible y necesita ser demostrada. Hay numerosos ejemplos de ciencia que directa o indirectamente dañan el bienestar humano. Las Comunidades Científicas Regionales de México son formas innovadoras de creación de conocimiento. Paradójicamente, la característica de “responsabilidad social” que aparece en el Modo 2 como un aspecto debatible está realmente presente en estas nuevas formas de hacer cien. Asimismo, las iniciativas del Modo 3 son de abajo hacia arriba, mientras que las del Modo 2 son de arriba para abajo. (Arenas s/a)

Este Modo 3 no ha sido validado aún por la academia, se le incluye aún en la investigación social como una tendencia al interior del Modo 2.

La esencia de la consultoría experta es la solución inmediata de problemas técnicos, de la genérica es la transferencia de conocimientos y habilidades y la contribución directa para que la parte beneficiaria del servicio desarrolle capacidades específicas con ayuda de los consultores-facilitadores. La consultoría social intenta ir más allá, de manera circular y enriquecedora. Cada proyecto fortalece las capacidades de los grupos y también las del consultor para compartir lo aprendido en su siguiente proyecto, como abejas trabajadoras, parecida al descrito Modo 3.

El creciente desempleo y la desestructuración social que afectan sobre todo a los jóvenes no parecen tener solución a corto o mediano plazo y muchos de los egresados de las universidades no encuentran ocupación asociada a la carrera cursada. La indefinición de un proyecto de país que oriente mediante líneas estratégicas claras los procesos de formación, han abonado mediante sus omisiones para que muchos jóvenes entre 20 y 35 años sean cooptados



por la delincuencia organizada, contribuyendo cada vez más al deterioro del tejido social, la anarquía, la ingobernabilidad y la desesperanza.

Necesitamos unir esfuerzos entre la sociedad civil organizada, los órdenes de gobierno y las universidades para aprovechar positivamente la energía juvenil, y que los conocimientos adquiridos en las escuelas fructifiquen en las regiones que requieren de ellos, para decidir alternativas viables y pertinentes con el contexto de cada cultura y construir “el buen vivir”, concepto recientemente revalorado desde la interculturalidad. Necesitamos hacer cosas diferentes para obtener nuevos resultados.

### 1.3. Consultorías social y empresarial

La consultoría social es una forma alternativa, creativa e inteligente de trabajo y autoempleo, relacionada con la desestructuración social originada en la modernidad reflexiva, Luhmann, (1998) y es coherente con la siguiente definición:

El trabajo humano no sólo es una actividad que despliega el esfuerzo físico, sino también la expresión de un saber hacer acumulado, de la habilidad personal, del aprendizaje realizado en el seno del colectivo de trabajo, que pone de manifiesto la autonomía, la responsabilidad, la creatividad y las capacidades de adaptación de que disponen los trabajadores para hacer frente a los desafíos cotidianos que les plantea la actividad. [...] Un trabajo bien hecho es imposible si no cuenta con un cierto margen de autonomía y de libertad de los individuos, condiciones que hacen posible la comunicación, coordinación y cooperación entre los miembros del colectivo de trabajo. (Neffa, 1999:8-9)

No todo trabajo es empleo, no todo empleo es satisfactorio, no todas las personas están interesadas en dedicarse a trabajar con ahínco sin la garantía de un salario seguro, constante y

sonante e independiente de las actividades, atendiendo órdenes superiores. El asalariado “se alquila” y obedece. Por supuesto, hay trabajos asalariados altamente satisfactorios. Sin embargo, las personas con hambre de autonomía, suficiente seguridad en sí mismas, creativas y con deseos de cambiar los aspectos de la realidad que no les gustan pueden ser consultores sociales potenciales, constructivos y exitosos.

A esta forma alternativa de trabajo no asalariado la llamamos consultoría social porque atiende segmentos que no interesan a la empresarial establecida; se trata preferentemente de sujetos marginales, con problemas, actividades económicas y temas diversos; es social porque sirve o contribuye a integrar grupos que pueden compartir intereses y necesidades estratégicas y estar convencidos de la conveniencia de cooperar y organizarse para alcanzar objetivos y metas comunes.

La consultoría como actividad profesional, nació en el seno de grandes empresas en Estados Unidos a finales de la década de los cincuenta del siglo XX, como un servicio temporal orientado a mejorar los procesos internos de comunicación y producción en el marco de una investigación de psicología aplicada, cuyo objetivo era comprender la importancia de la comunicación en las relaciones humanas y laborales, así como la presencia o ausencia de motivación de los trabajadores para elevar la productividad.

La principal retribución de los investigadores hacia las empresas era la retroalimentación relacionada con sus hallazgos, que se traducían en sugerencias para mejorar el ambiente laboral y como consecuencia la productividad. Hay enfoques metodológicos genéricos de la consultoría:

Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. (Kubr, 1993:7-8).

Desde el enfoque tradicional, la consultoría está considerada como la última de las profesiones liberales, los honorarios son equivalentes a los del médico que diagnostica y receta, es el cliente quien decide “si se toma o no la medicina”, incluso si se conviene un proceso de acompañamiento. También hay un enfoque muy técnico de experto, que da como resultado consultorías de corto plazo cuando se requiere asesoría para un proceso especializado. El “saber hacer” en estos casos implica llegar, resolver un problema, recibir el pago e irse. La mayor inconveniencia de esta modalidad es que el experto normalmente no adquiere compromisos de transferencia de saberes y cuando ese conocimiento no queda disponible para la organización recurren nuevamente a él, generando dependencia y pagando honorarios cada vez más altos por acciones puntuales.

Los consultores somos aves de paso. Una condición necesaria es no ser empleados permanentes, no representar un costo o gasto fijo para el contratante y no sustituir a las estructuras de la organización en la toma de decisiones. A veces se le llama *outsourcing*, aunque no es del todo equivalente, ya que esta modalidad de contratación externa es usada para actividades operativas no correspondientes al giro del contratante, por ejemplo limpieza de instalaciones, recolección y procesamiento de basura, vigilancia, seguridad, etcétera, mientras que los servicios de consultoría casi siempre están relacionados con los procesos esenciales del quehacer de las organizaciones y fortalece sus capacidades.

En temas de dirección estratégica institucional en la cual se requieren equipos altamente integrados para dirigir procesos surgió la consultoría integral colaborativa, (Sherwood, 1989) En esta modalidad el diagnóstico no lo hace el consultor sino un comité representativo de los grupos de interés y toma en cuenta los niveles de la estructura (autodiagnóstico). Las decisiones respecto a los procesos de cambio son sugeridas por el consultor o cualquier miembro de la organización y se toman en este grupo, al que se llama equipo guía.

---

La consultoría coincide así con el método propuesto por Deming e Ishikawa, (1997) en los círculos de calidad aplicados durante los procesos de mejora de las empresas japonesas en la década de los setenta, correspondiente a la tercera generación y que enuncia la necesidad de que sean los trabajadores quienes mejoren los procesos de acuerdo con los saberes acumulados en el puesto, (democratización de los procesos de calidad) y su experiencia en relación con el peso ponderado a factores causales y consecuencias de las acciones. Esta etapa también coincide en el método con la investigación-acción aunque los fines son distintos.

Desde la perspectiva de procesos, el consultor es un agente de cambio, el eje de su quehacer es la transformación. Es también una persona generosa que comparte lo que sabe, enseña y aprende de cada caso, se va formando a sí mismo en el camino, disfruta mantenerse actualizado en sus temas. De pensamiento flexible, hábil para relacionar la teoría con la práctica, hace empatía con los objetivos del cliente de manera natural. Es capaz de escuchar voces distintas y reflexionar conjuntamente con el usuario de sus servicios en un ambiente de confianza, para encontrar soluciones a los problemas planteados en el ámbito de los conocimientos que competen a cada profesión: maestros, médicos, psicólogos, trabajadores sociales, biólogos, ecólogos, nutriólogos, abogados, agrónomos, antropólogos, sociólogos, etcétera. Un consultor social no trabaja sólo a nivel del intelecto, pone en marcha todos sus conocimientos, también sus emociones, su pasión y su voluntad en cada proyecto que emprende hasta que la consultoría se vuelve parte de su misión personal.

En Latinoamérica la Organización Internacional del Trabajo (OIT) fue el primer organismo en fomentar la consultoría y financiar publicaciones. Uno de los libros más citados y que han servido de guía a la profesión fue patrocinado y publicado precisamente por ese organismo y dirigido por Milan Kurb en 1986. En los noventa, con fondos del mismo y mediante el programa Calidad Integral y Modernización (CIMO) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), el

gobierno federal mexicano apoyó diplomados para que los prestadores de servicios independientes adquirieran habilidades de consultoría. Esos procesos contribuyeron a la formación y certificación de consultores, no solamente en México sino también en otros países del continente.

Para que se perciba como necesaria la ayuda de un consultor se requiere que alguien este insatisfecho, que perciba que algo “no funciona”, es decir que haya un problema más una colectividad interesada en invertir energía, tiempo, recursos y trabajo para resolverlo.

La consultoría social ha demostrado ser una alternativa viable para atender conflictos sociales, deterioro ambiental, inequidades de género, discriminación de grupos vulnerables en su camino a la dignificación, diseño de proyectos territoriales/regionales desde la cosmovisión cultural local, soluciones interculturales a asuntos educativos, de salud, de violencia intrafamiliar, etcétera.

De acuerdo con un sondeo realizado en la Universidad Intercultural de Chiapas, Unidad Multidisciplinaria de Las Margaritas, en 2012, entre 7º y 8ºsemestres, el 90 por ciento de los estudiantes a punto de egresar aspiraba a trabajar en alguna institución de gobierno. En un estado como Chiapas, donde los empleos permanentes predominantes son la docencia y los puestos administrativos de naturaleza burocrática en las instituciones gubernamentales, este deseo puede ser considerado “normal”.

Menos del 10 por ciento de los estudiantes dijeron desear regresar a trabajar con sus comunidades, no obstante que las dos carreras de la unidad académica, turismo alternativo y lengua y cultura, plantean como “muy deseable” tal posibilidad en uno de los objetivos curriculares. La mayoría lo que quería era alejarse o al menos quedarse a vivir en una cabecera municipal de la región. Su pregunta era: “¿en qué vamos a trabajar en la comunidad?, ¡ahí no hay trabajo!, ¡el trabajo está en la ciudad! estudiamos para tener un empleo fijo porque sembrar no es rentable y no hay apoyos para nosotros los jóvenes.”

La inercia que sobrevalora el estilo de vida urbano ligado al consumo del supermercado y las plazas comerciales en las ciudades y menosprecia la forma de ser-vivir de las localidades rurales contribuye a esta visión de los jóvenes, el desaliento y el desempleo con frecuencia los obligan a regresar derrotados a sus localidades, pues es peor ser paria urbano, estigmatizado, vulnerable a toda clase de abusos. Es triste constatar, que quienes se quedan deben ser más agresivos que los abusivos urbanos para sobrevivir en la selva de concreto.

En México 26.3 por ciento de la población tiene entre 15 y 29 años (31.2 millones). En 2012, 36 mil jóvenes tuvieron una muerte violenta, representando el 56 por ciento del total de decesos en estas edades. El 13 de agosto de 2014 la ONU declaró que hay 73.4 millones de jóvenes desempleados en el mundo, 90 por ciento de ellos en países pobres. La crisis de desempleo es creciente. Por su parte, la OIT afirma que en América Latina y El Caribe hay 108 millones de jóvenes entre 15 y 29 años, 56 por ciento en busca de empleo y 35 millones con empleos variables, de los cuales 61.7 están en la informalidad con trabajos temporales, sin seguro social y otros derechos laborales.

La tasa de desempleo urbano de los jóvenes latinoamericanos triplica a la de los adultos. Pero la falta de un trabajo es sólo la punta del iceberg, pues, por otra parte, seis de cada 10 jóvenes que sí consiguen ingresar al mercado laboral lo hacen en condiciones de in-formalidad. (...) el desafío generado por la crisis del empleo juvenil requiere de acciones y políticas específicas y combinadas en el marco de estrategias integrales (...) el empleo de los jóvenes debe ser considerado como una prioridad nacional. (OIT, Diario el Mun-do 13/08/2014).

En abril de 2014 el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) hizo una investigación respecto a la educación superior y las percepciones económicas, elecciones y popularidad de acuerdo con las carreras. Estos son algunos de los datos obtenidos:

**Tabla 1: Diferencia promedio de ingresos con preparatoria y carrera universitaria**

Salario promedio mensual	Con preparatoria	Con carrera universitaria
	5,100	9,981

Con información de <http://imco.org.mx/comparacarreras/#/> Consulta: 30/07/2014.

La diferencia promedio de percepción es casi el doble, de lo cual se deduce la conveniencia de concluir una carrera universitaria; sin embargo, hay mucha variación según el perfil:

**Tabla 2: Comparación de ingresos**

Profesiones	Salario mensual promedio
Minería y extracción	25,000
Finanzas	20,000
Salud y transporte	18,000
Ciencias de la tierra y ambientales	17,000
Ingenierías: civil y electrónica	16,000
Procesos y programas multidisciplinarios, biología, bioquímica y energía	15,000
Ciencias de la educación, lenguas, ciencias políticas, comunicación social, sociología, antropología, administración y gestión de empresas	10,000
Computación y formación docente básica, multidisciplinaria e industria de los alimentos	9,000
Psicología, educación física y criminología	7,000
Historia, arqueología, matemáticas, periodismo, trabajo social y bellas artes	6,000

Con información de <http://imco.org.mx/comparacarreras/#/> Consulta: 30/07/2014.

Luego se analizó la ocupación en México y se encontró que dos de cada diez profesionistas trabajan ahora como administradores y contadores (burocracias).

Tabla 3: Las profesiones con más demanda en el futuro

Revista forbes	OCDE	Estudios prospectivos	UNAM-IPN
<b>Granjero eólico</b>	Mecatrónica	Genética	<b>Ciencias ambientales</b>
Diseñador de vehículos alternativos	Robótica	<b>Ingeniería ambiental</b>	Ciencia forense
<b>Ingeniero en fuentes alternas de energía</b>	<b>Ingenierías ambientales</b>	<b>Psicología y salud mental</b>	<b>Geo ciencias y geohistoria</b>
Granjeros verticales (producción de alimentos en zonas urbanas y edificios)	<b>Experto en ecología</b>	<b>Ciencia de los alimentos</b>	<b>Planeación territorial y estudios socioterritoriales</b>
<b>Farman granjeros (producción de comidas curativas)</b>	<b>Experto en hidrobiología (descontaminación, uso y protección del agua)</b>	Ingeniería de software	<b>Energías renovables</b>
Nanomédicos	<b>Derecho</b>	Seguridad informática	<b>Ciencias agro genómicas, agroecología</b>
<b>Consultor geriátrico</b>	<b>Administración</b>	<b>Traductores e intérpretes</b>	<b>Manejo sustentable de zonas costeras</b>
Especialistas en seguridad biomédica	<b>Comunicación social</b>	Ingeniería informática	Biomedicina, biotecnología
Archivos virtuales	<b>Administración de la hospitalidad</b>	Ingeniería civil	Ingeniería aeronáutica

Fuentes:

<http://www.forbes.com.mx/sites/las-profesiones-del-futuro/>,  
<http://inngeniar-futuro.blogspot.mx/2013/11/las-10-profesiones-del-futuro.html>,  
<http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2013/08/22/1044337/descubre-carreras-poco-conocidas-pero-mucho-potencial.html>.  
 Consulta: 30/07/2014.

Se señala con “negritas” aquellas profesiones consideradas dentro de la consultoría social.  
 ¿Qué tienen en común?

1. Requieren trabajar y hacer empatía con la gente.
2. Se refieren a necesidades ligadas a la sobrevivencia (agua, comida, salud, energías).
3. Son ciencias aplicadas.
4. Representan nuestras prioridades como humanidad.



En 2/3 de esas profesiones se requiere el desarrollo de **habilidades para tratar con gente e involucrarla en el diseño y la ejecución de soluciones**. El tercio restante corresponde a las profesiones “nerds” con predominio de habilidades tecnológicas y operación en equipos pequeños altamente especializados. Parece que la otra condición hacia el desempeño profesional en el futuro es la capacidad para relacionar efectivamente la teoría y la práctica con objetivos de transformación e innovación social, (superar “el modo zombi” y generar autoconciencia).

Al respecto del involucramiento de los actores sociales, el biólogo Víctor Toledo de la UNAM y otros académicos internacionales y nacionales coinciden en afirmar que las acciones de conservación ambiental no tienen posibilidad de éxito sin considerar las decisiones de los habitantes de las regiones. Lo biológico y lo técnico pasan a segundo plano y la reflexividad de la comunidad se vuelve protagónica porque al menos en ejidos y comunidades originarias gran parte de lo que sucede depende de sus decisiones, incluso dentro de las Áreas Naturales Protegidas (ANP), cuyos territorios son en un 80% propiedad social. Por ello los enfoques participativos son modos correctos y asertivos de trabajar para obtener buenos resultados y avances en el camino de resolver los grandes problemas estratégicos si queremos un futuro de convivencia pacífica y un país pluricultural en los hechos y en la vida cotidiana del país, como lo establece el artículo 2º de la Constitución Mexicana reformada en 2001.

Desafortunadamente todavía predominan las actitudes y los modos extractivos de recursos (incluyendo lo mismo minerales que información). Esa filosofía operante no coadyuva a un futuro pacífico porque acrecienta la desconfianza, la frustración social y el enojo. El planeta es de todos y por lo tanto tenemos derecho a participar en la toma de decisiones porque somos capaces de reflexionar y visualizar las prioridades a largo plazo. Es indispensable crear consensos previos a los proyectos estratégicos.

Quizá debería ser prioridad en todas las universidades y carreras formar estudiantes con amplias capacidades transversales de diálogo y negociación. Este libro encuentra su oportunidad

en ese vacío. No debemos ceder al pesimismo, el desaliento y la desesperanza, no estamos predeterminados de antemano. Tenemos voluntad, capacidad de decisión y muchas fortalezas.

La consultoría social puede contribuir a empoderar a los ciudadanos, fortalecer las capacidades de gestión, establecer relaciones sanas entre gobierno y sociedad en las cuales la ciudadanía se asuma como proactiva y corresponsable y el gobierno lejos de temer la participación organizada, presuma de fortalecer esquemas de gobernanza y se dé cuenta de que también sale fortalecido al abrir la participación a todos los sectores sociales, en suma positiva y sinergia transformadora para dejar atrás el binomio paternalismo-súbditos.

La desestructuración social genera desunión familiar y vital, crisis de sentido de la vida individual, sobre todo entre jóvenes de extracción urbana y rural de clases baja y media, quienes, ante la exclusión, el rechazo social o el desempleo se deprimen y/o se vuelven violentos. Recientes estudios acerca de la felicidad y la satisfacción personal señalan que servir a otros contribuye a resolver las crisis existenciales o de identidad, ser útil a propósitos elevados ayuda a encontrar visión y misión de vida. La psicología ha demostrado que los jóvenes al servicio de causas nobles se convierten en personas constructivas en beneficio de las sociedades. Los procesos de cambio empiezan por el personal, en lugar de pasar la vida culpando a otros de las desgracias.

La formación es el camino, aprendiendo, queriendo, transformándose a sí mismo y contribuyendo a mejorar el mundo en la medida de nuestras posibilidades. Es una opción para estos jóvenes. Muchos que éramos jóvenes en la generación de los setentas, pasamos en nuestra juventud por un proceso de esta naturaleza. El trabajo con comunidades marginadas moldeó positivamente nuestro proyecto de vida.

Los consultores deben poner en juego todos sus conocimientos y capacidades, además de depositar su confianza en quienes dirigen los grupos a los cuales sirven, para que en los procesos participe la mayor cantidad de gente posible en la generación de soluciones, abandonando la posición de víctimas, asumiéndose como sujetos y estableciendo alianzas con

personas y grupos con objetivos semejantes y pueden contribuir a modificar una correlación de fuerzas desfavorable. Una de las más importantes funciones sociales de la consultoría social es la de “puente” entendida como lazos de diálogo entre entidades sociales, por ejemplo las instituciones y las comunidades. Sin embargo, un buen consultor no utiliza la función con fines políticos personales. Una vez que enlaza a las partes y les ayuda a dialogar y entenderse, baja su perfil y adopta la actitud, de agente coadyuvante, no sustituye liderazgos naturales y legítimos, no es oportunista político.

Por la naturaleza constructivista (no ingenua) de la consultoría, siempre se debe privilegiar el diálogo, no la confrontación, resaltar las semejanzas y no las diferencias, favorecer las alianzas a partir de las coincidencias y los intereses y no la polarización de posiciones, la reducción del conflicto y no su escalada, la paz y no la violencia.

#### **1.4 Complejidad y reflexividad en la metodología de la consultoría social**

Una diferencia importante entre consultorías tradicional y social es el enfoque holista de esta última. La mayoría de las herramientas metodológicas de la consultoría empresarial provienen de la administración y son lineales. En cambio, la social debe considerar aspectos que a la empresarial no le interesan. Aunque la social también puede proporcionar servicios a empresas lo hace bajo un paradigma en el cual la rentabilidad debe contribuir a la equidad, la justicia social y la sustentabilidad, es decir que las metas de eficacia, eficiencia y efectividad que propician la rentabilidad deben estar al servicio de objetivos más amplios, no pueden ser los fines y menos aún la especulación, porque el punto de partida de la consultoría social tiene más que ver con la economía ecológica que con la clásica, que trata a los bienes comunes naturales como la tierra, el agua y las semillas solo son insumos. Cuando se trata de bienes de la naturaleza, estos no pueden ser entendidos como “externalidades”, en proyectos que incluyen el concepto de

sostenibilidad se incorporan nuevas responsabilidades: son costos a considerar en los procesos productivos si el enfoque de la contabilidad ambiental y bienes no enajenables y sin precio si el enfoque es el de la economía ecológica.

Por ejemplo, en la consultoría empresarial se utiliza el diagrama de causa-efecto lineal, mientras que en la social este análisis es circular, pues se parte del efecto visible y se va profundizando en el análisis mediante la identificación de los factores causales o contribuyentes hasta que se retorna al efecto visible. La metáfora del árbol también sirve como herramienta circular, ya que los frutos, hojas y subproductos se reintegran a la tierra alimentando las raíces. Este cambio de enfoque no es trivial. Desde lo teórico, lo complejo implica que las sociedades se reproducen a sí mismas mediante acciones que se autoobservan, se limitan y se retroalimentan (autopoiesis, autoorganización, bucles, etc.).

Se puede deducir que los grupos sociales afortunadamente no están sobredeterminados por su entorno porque son partícipes en su creación o modificaciones, inteligencias colectivas actuantes, sujetos y no víctimas pasivas de las circunstancias. A veces sólo se requiere que estén conscientes de sus posibilidades y no se centren solamente en sus carencias, sino que eleven su valía al enumerar sus fortalezas y se propongan unir esfuerzos y establecer alianzas para alcanzar objetivos comunes. Por eso los enfoques circulares son muy útiles. En términos lúdicos explican las lógicas en espirales (como el perro que persigue y se muerde la cola), se visualiza el ciclo que reproduce la realidad y se puede tomar la decisión de romperlo, transformarlo o trascenderlo. Este enfoque holista es compatible con la mente de los campesinos, quienes viven más cercanos a la naturaleza, “la llevan impresa” en su mente y en su corazón, en su ir y venir natural, tienen claro, todo tiene su tiempo, su hora. Cuando opinan que todavía no es tiempo para algo, se debe escuchar con atención el significado profundo de lo que están diciendo, no interpretarlo literalmente. Otra ventaja de lo circular: permite descubrir tanto

los círculos virtuosos (deseables) como los perversos (indeseables) y comprender de dónde surgen las fuentes que los alimentan.

A veces el gobierno genera programas e incentivos con la intención de resolver un problema, y sin embargo en los hechos contribuye a fortalecerlo o incluso agravarlo, por no considerar las muchas variables que intervienen en él, es decir por aplicar una visión lineal y simplificadora a una realidad que desconocen y prejuzgan desde su posición de observador externo no implicado, uno de los aspectos más criticados al método científico tradicional. La consultoría social efectiva no puede partir de esta concepción, aunque ello no excluye el uso de estadísticas como insumo (información prediagnóstica) para el análisis y la interpretación desde su visión, no como proveedoras de “verdad” externa establecida, sino como datos a interpretar y valorar.

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH

**CAPÍTULO 2**  
**DIMENSIONES DE**  
**LA CONSULTORÍA**  
**SOCIAL**

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH



## CAPÍTULO 2. DIMENSIONES DE LA CONSULTORÍA SOCIAL

La consultoría social opera en varios espacios simultáneamente. Si no lo percibimos en su complejidad se nos dificulta la interpretación de la realidad y la comprensión de los problemas. Conviene para fines didácticos analizar estas dimensiones y adquirir claridad respecto a los elementos del proceso.

Cada consultor necesita estudiar la situación y reflexionar antes de involucrarse y firmar compromisos de resultados, pues, como pueden observar en el esquema, la dimensión técnico-operativa, que involucra en mayor medida sus capacidades, no garantiza resultados por sí sola, requiere necesariamente de las otras tres.

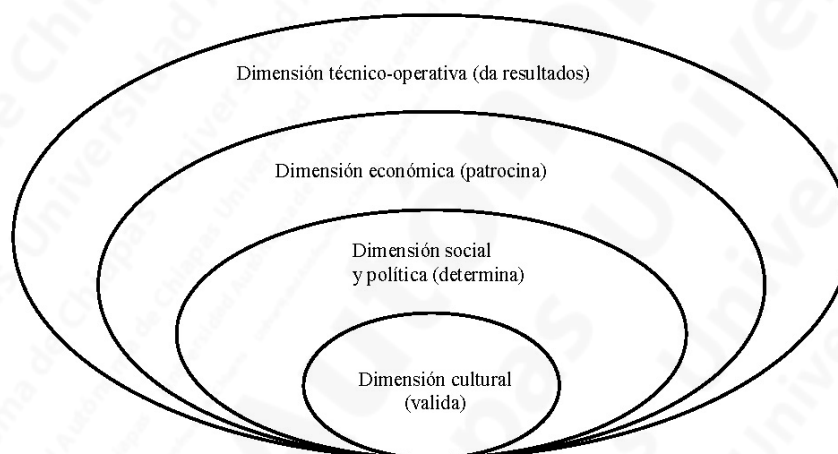


Figura 1: Dimensiones de la consultoría social: Elaboración propia.

### 2.1. La dimensión o campo cultural

#### 2.1.1. La ceguera cultural

Humberto Maturana, (2003) biólogo chileno y uno de los científicos estudiosos del sistema nervioso más reconocidos, cuyas investigaciones pusieron en duda la existencia de “lo objetivo” desde las ciencias naturales (entre muchos otros que también lo hacen desde las ciencias

sociales, sobre todo antropólogos y sociólogos), desnuda la naturaleza de lo humano a partir del estudio de los procesos de operación de lo vivo, incluyendo lo cultural. Nos reconcilia con la naturaleza, nos muestra cómo los animales cooperan y son altruistas en beneficio de la especie, aunque los individuos no se beneficien e incluso perezcan en los actos de protección de la especie, algas quemándose en la superficie para proteger a las subyacentes, hormigas kamikaze dispersándose al explotar sustancias químicas nocivas para los invasores, antílopes de retaguardia que se sacrificarán como presas si es necesario para salvaguardar la vida de la manada, etcétera. Es una visión muy distinta de la estereotipada como “la ley de la selva”, la cual justifica abusos y depredación como una traslación mecánica y tramposa de los descubrimientos de Darwin para favorecer incluso el enriquecimiento ilícito.

Desde tiempos antiguos se recomienda viajar para complementar la educación personal, conocer culturas porque otros comportamientos y normas contribuyen a relativizar nuestros paradigmas (Khun 1986). Estamos inmersos en una “burbuja” cultural, que nos envuelve desde el nacimiento. Imaginen que esa burbuja es física, simultáneamente protectora contra la complejidad del mundo. Anthony Giddens, (1996) sociólogo inglés, señala que la cultura es nuestra “fuente provisora de seguridad ontológica”, de cierto modo es también una cárcel, una cárcel conceptual.

No nos damos cuenta de que estamos encerrados en ella hasta percibir cómo una persona de otra cultura está igualmente convencida de que su forma de actuar, sentir y pensar es “la correcta”; por eso cuando convivimos con grupos de culturas distintas a nosotros tenemos una oportunidad de oro de salir de la burbuja, enriquecernos y transformarnos. Sin embargo, para lograrlo es necesario estar conscientes e interesados en aprender. Se requiere apertura mental, curiosidad, aprecio por lo diferente y aunque sea un poco de hábito de autoobservación, es decir, **conciencia de nosotros mismos**.

Para aprender de otras culturas la primera condición es no sentirse superiores. La actitud favorable es la de comunicación y convivencia intercultural<sup>2</sup> (Zúñiga y Mallet 1997:9) y el convencimiento de que todos somos iguales (ésta debe ser una premisa básica de quienes desean desarrollarse como profesionales de la consultoría social). Esta actitud humanista es imprescindible porque independientemente de a quién vayamos a servir en un proceso de consultoría, éste debe ser **pertinente** para ser **validado** desde la cultura del otro. Percibirnos superiores o inferiores al usuario de nuestros servicios es muy pernicioso.

Los resultados de los primeros encuentros interculturales entre el consultor y la entidad a la que va a proporcionar el servicio son claves para las bases del entendimiento sobre las cuales “correrá” el proceso. Conviene ejercitarse para salir airosos de estos primeros contactos. Algunas recomendaciones:

- Auto observarse en el contexto intercultural.
- Mantener la actitud de asombro, no dar algo por hecho o comprendido.
- No tener miedo o vergüenza de preguntar respetuosamente aquello que no comprendas. Más vale ser señalado por causa de la ignorancia en un primer momento que cometer un error de interpretación cuando el proceso esté avanzado y se dé por hecho el significado oculto o profundo de los sucesos y por lo tanto debas asumir alguna responsabilidad desde la percepción del otro.
- Ejercitarse en la interpretación cultural no verbal y en la decodificación del lenguaje corporal.
- Relajarse, disfrutar el encuentro.

---

<sup>2</sup> “La interculturalidad corresponde a la actitud de asumir positivamente la situación de diversidad cultural en la que uno se encuentra”.

Los vínculos entre las personas que se autoadscriben a una cultura tienen un origen común en el mito fundador, el cual refiere sus mejores expresiones, sus valores primordiales, sucesos o hazañas de sus antecesores. Estos relatos explican la forma de “nombrar al mundo”, de entenderlo, es decir, su cosmovisión. Éste es uno de los saberes más valorados en la carrera de antropología. La base es la actitud. Aprender a observar y frenar nuestros prejuicios requiere entrenamiento, pero sobre todo voluntad.

Es muy importante que el consultor se empape de esos mitos fundadores para recurrir a lo mejor de la cultura desde el principio del proceso. Conviene ligar lo más posible los objetivos de la consultoría con esos valores. Por supuesto que los fines de ciertas consultorías, pueden implicar el poner en entredicho ciertas prácticas culturales (por ejemplo la defensa de los derechos humanos, de las mujeres, los niños y las personas mayores).

En estos casos se debe aplicar un método muy cuidadoso para generar acuerdos de actualización cultural enmarcados en un concepto dinámico de cultura en favor del núcleo de la tradición, es decir, el mito fundador.

Nos referimos a la palabra mito en el sentido antropológico que significa relato de los antiguos, la cultura que ha sobrevivido mediante la lengua (oral y escrita). Son elementos de resistencia a ser avasallados, valiosos para entender el trasfondo cultural y los ejes invisibles de las acciones grupales y que desde afuera con frecuencia no comprendemos.

Las corrientes antropológicas proponen acercamientos al concepto identidad. En la consultoría el enfoque más cercano y compatible es el relacional, (Garro y Carrica, 2013) pues privilegia la comunicación intercultural. Todo desde esta perspectiva significa que no somos entidades encerradas en nosotros sino seres sociales aprendiendo todo el tiempo, que venimos, vivimos y nacimos para eso, hasta el día de nuestra muerte. Al concebirnos así y a quienes nos rodean, entendemos que los errores están relacionados con el aprendizaje, como

seres inacabados. También nos permite ser más tolerantes con las fallas de los demás, a los que menos cometen y más hacen los adoptamos como nuestros guías.

Al trabajar con comunidades de pueblos originarios, es muy importante tomar en cuenta un valor tradicional que en lo particular considero transversal, pues lo he observado prácticamente en todos los grupos étnicos: **cumplir con la palabra empeñada**.

En reuniones con representantes tradicionales algunos políticos prometen más de lo que pueden cumplir en aras de obtener votos y por lo tanto poder, lo hacen para no reconocer limitaciones o en intentos por aplazar sin resolver conflictos o demandas (dar largas). Esta práctica nociva ha contribuido en gran medida a elevar los niveles de desconfianza social y a minar las fortalezas del sistema-país. Atender cabalmente los primeros compromisos, permite pasar “las pruebas” que los grupos étnicos suelen poner a los agentes externos. Los consultores no pueden actuar como políticos, no prometen: **se comprometen**.

Ciertamente, este “valor de la palabra” está muy debilitado y no es privativo de los pueblos originarios. Conviene a todos fortalecer esta práctica. En un proyecto específico es el elemento principal para alcanzar resultados en colaboración. El consultor debe poner el ejemplo.

## 2.2. La dimensión política

Esta dimensión es transversal de un modo particular. Entendiendo lo político como las relaciones en red que unen a una persona con otras y a dos o más grupos, (Friedman, 1980) no sólo desde las afiliaciones político-electorales sino desde adentro, comprender el lugar de cada persona en la jerarquía y el flujo de voluntades para la toma de decisiones. La política define las redes de influencia, es lo primero que debe indagar discretamente y comprender un consultor, porque el estudio de ellas nos permite entender desde dónde y por quiénes

se ejerce el poder y cómo se distribuye. Es de vital importancia porque una de las primeras condiciones para el éxito de la consultoría de procesos es que tenga respaldo, de la dirección en primer lugar, es decir, “el poder en la red” debe estar al servicio de los objetivos del proyecto y facilitar su consecución.

**Ningún proyecto auténtico de consultoría se justifica solamente por la necesidad de obtener financiamiento.** En el clientelismo vulgar de bajo perfil llaman a un asesor externo para “bajar” o “jalar” recursos, como si se tratara de estrategias de pesca con red o técnicas para quitar frutos a un árbol. No hablamos de eso. Hay demasiados parásitos oportunistas actuando así. Esa es la antinomia de la consultoría social que proponemos en este libro, la prostitución-resultado de la grilla barata de corto plazo. Un verdadero consultor se cuidará de servir a esos contextos denigrantes, pues a largo plazo minan la iniciativa y la autoestima social y reproducen el paradigma de súbditos.

Todas las organizaciones tienen una estructura que indica la dirección en que se ejerce el poder para la toma de decisiones. En los esquemas de las redes se aprecian las afinidades ideológicas, las posiciones en conflicto y las influencias al margen de la estructura formal que han de tomarse en cuenta. Los diagramas de redes de influencias nos permiten hacer predicciones de los reacomodos que se pueden esperar, en función de las decisiones que el grupo toma durante el proceso de consultoría e incluso la emergencia de nuevos liderazgos y potenciales conflictos y consensos.

Estudiar con detenimiento las redes de influencias de los grupos de interés en un proyecto de consultoría, es primordial tanto para la integración del consultor como para la comprensión de opiniones y posiciones expresadas durante el proceso, la anuencia o la oposición a determinadas decisiones.

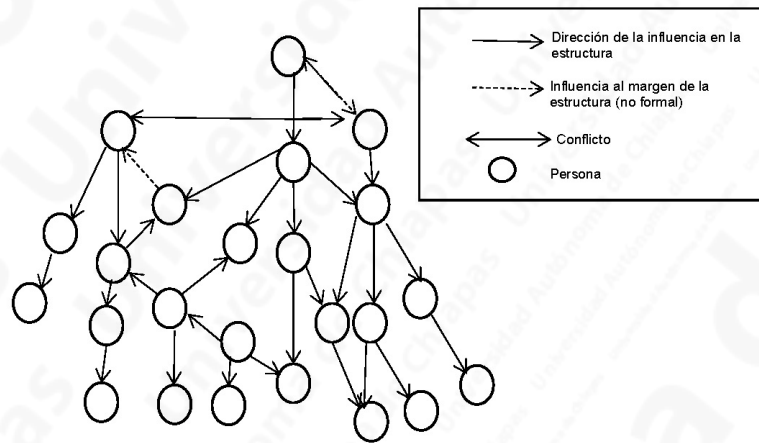


Figura 2: Red de influencias, elaboración propia con adaptación de ideas de Friedman Yona 1980

Leer correctamente las redes de influencias puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Además, todas tienen relaciones “hacia afuera” con los subsistemas. Es importante identificar a los aliados que “jugarán” del lado del proyecto ya que el patrocinio puede depender de esas fuerzas. El mapa de restricciones surge de estas relaciones. Ningún grupo social es una isla que dependa solamente de sus fuerzas, aunque, como ya hemos dicho, es primordial que confíe en sí y en la benevolencia del propósito del proyecto.

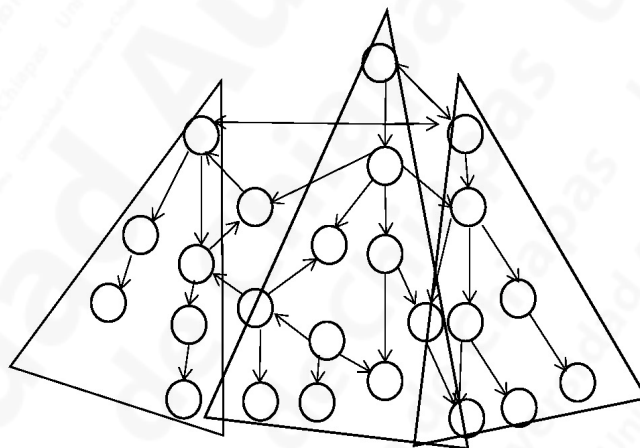


Figura 3: Redes de influencia, subgrupos y estructura, elaboración propia

La red de relaciones muestra además la estructura interna del grupo-comunidad. ¿Cómo leerla? observar las relaciones en su conjunto y con detenimiento permite visualizar los subgrupos y su influencia. Por ejemplo, en esta red hay tres subgrupos operando políticamente. Noten las relaciones de acuerdo con su significado. Podemos representar la estructura de esta red así:

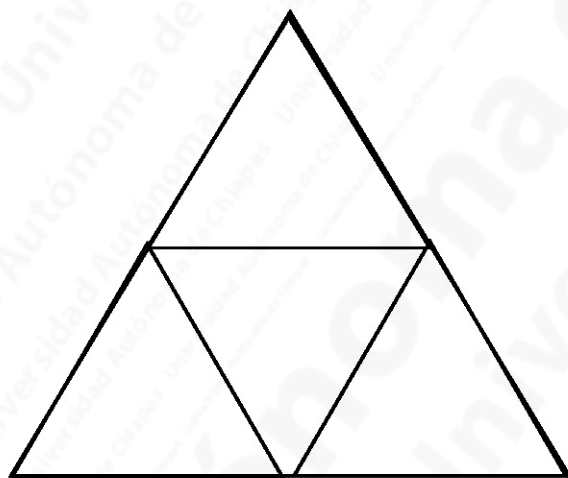


Figura 4: Estructura A

Otras formas de representar las relaciones de poder internas podrían ser las siguientes:

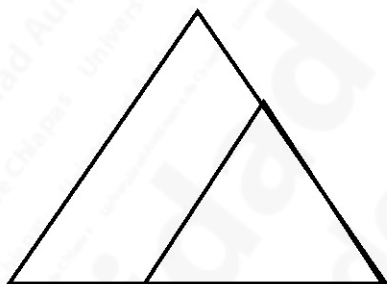


Figura 5: Estructura B

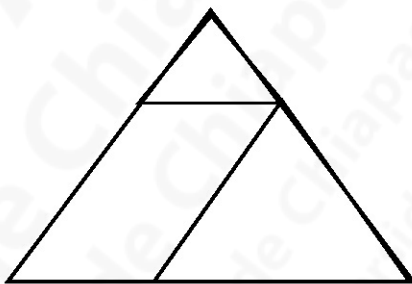


Figura 6: Estructura C

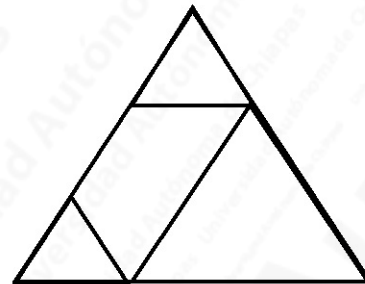


Figura 7: Estructura D



La interpretación es espacial, a mayor espacio dentro de la pirámide más poder del subgrupo. En el vértice superior se representa al poder formal del grupo, los vacíos que aparentemente quedan fuera de los triángulos (estructuras C y D), corresponden a espacios ocupados por quienes no se adscriben permanentemente a un grupo, y que en función de la oferta de éstos deciden apoyar coyunturalmente a uno u otro. Entre los pueblos originarios hay personas adscritas formal y culturalmente, en forma permanente a la estructura tradicional de la comunidad y que no consideran importante afiliarse a ningún subgrupo (estructuras B y G).

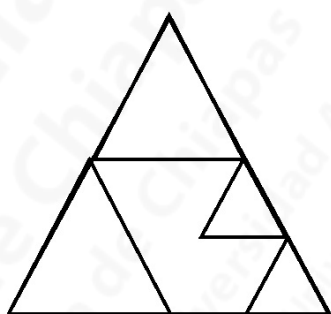


Figura 8: Estructura E

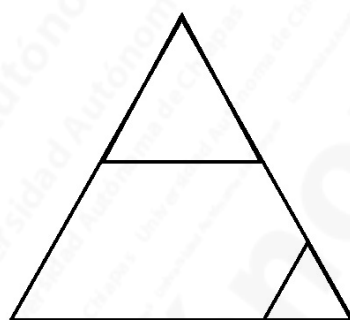


Figura 9: Estructura F

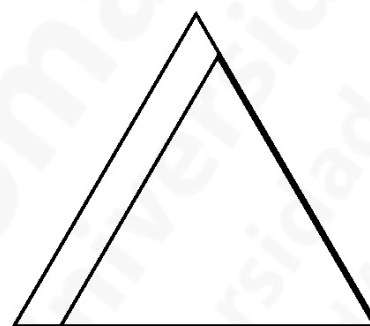


Figura 10: Estructura G

Las redes de relaciones que dan forma a las estructuras de poder tienen una historia política de posiciones, ideologías, solidaridades, conflictos, enfrentamientos, venganzas, etcétera, también de relaciones con fuerzas externas como partidos políticos, organizaciones sociales, grupos económicos que ejercen poder y otros.

Es conveniente allegarse elementos para saber cuándo las contradicciones presentes tienen posibilidades de conciliación. Si un conflicto ha sido escalado o es el resultado de afrentas graves, lo más conveniente es establecer acuerdos de no agresión que permitan administrarlo y no interfiera en la consecución de los objetivos del proyecto, aunque es difícil lograr acuerdos conjuntos cuando se han dañado las relaciones o existen motivos de disputa latentes. Los pactos de no agresión no resuelven ni eliminan el conflicto.

Un consultor debe estar capacitado en manejo y resolución de conflictos. Aún cuando una pugna al interior de los grupos o las personas que participan en el proyecto no tenga posibilidades de resolución inmediata conviene contribuir a su solución (si es pertinente), insistir en las necesidades e intereses comunes para que las partes no polaricen sus posiciones.

Los conflictos por sí solos no son “buenos” o “malos”, hasta cierto punto son naturales y parte de la convivencia de los diferentes. Es el tratamiento incorrecto lo que puede enconarlos y hacerlos irresolubles con el paso del tiempo. Para resolver una disputa es necesario que las partes visualicen como más deseable y redituable la paz que la violencia.

En uno de los casos prácticos trataremos con detalle el uso de estas herramientas, legadas por Johan Galtung, (1973) uno de los científicos más destacados en la materia, quien ha ayudado a comprender no sólo la naturaleza de los conflictos sino los procesos generadores de la violencia y su perpetuación desde la cultura y las estructuras, de forma semejante a una enfermedad latente.

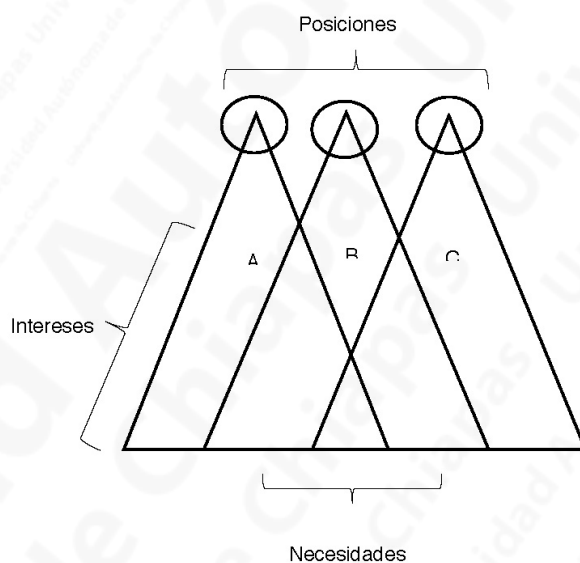


Figura 11: Triángulos de Galtung  
Tomado y adaptado de [www.transcend.org/galtung](http://www.transcend.org/galtung). Johan Galtung,  
a Peace Development Environment Network <http://www.transcend.org/galtung/#publications>

Los triángulos de Galtung ayudan a comprender los conflictos desde tres perspectivas: las posiciones (discurso de enfrentamiento), los intereses (lo que en realidad defienden las partes) y las necesidades básicas. En cada proyecto de consultoría, es necesario visualizar mediante esta herramienta las relaciones entre todos los grupos de interés, con el fin de clarificar las posibilidades de colaboración que determinarán si se puede o no establecer sinergias que potencialicen las capacidades para alcanzar los objetivos.

El mito fundador (mencionado anteriormente) suele tener un referente hacia adelante, es la visión de futuro en la cual se condensan los ideales y las esperanzas de los grupos hacia el devenir. Conviene explorarla y hacerla explícita como referencia del propósito de la consultoría. Eso ayudará a mantener unidos a los grupos de interés durante el proceso. Además, existen ventajas psicológicas de invocar el mito fundador porque contribuye a elevar la autoestima social, muy favorable para obtener resultados positivos en el proceso de consultoría, ya que contribuye a resistir los momentos difíciles y a fortalecer los lazos de unidad.

Sin embargo, es posible que los objetivos del proyecto afecten intereses fácticos de los grupos de interés y se presenten acciones soterradas de sabotaje. En estos casos el consultor no debe dejarlos pasar por alto en aras de seguir percibiendo beneficios económicos, pues continuar a sabiendas de que no se alcanzarán los objetivos, es antiético y un autoengaño porque va contra su prestigio, lo cual equivale a “jugarse las contras” a sí mismo.

Quizá obtenga beneficios en el corto plazo, pero traicionaría su esencia de consultor. Además es una situación muy comprometedor porque puede quedar, como vulgarmente se dice, “en medio de las patas de los caballos” y ser responsabilizado del fracaso. En estos casos recomiendo hablar con la persona de mayor autoridad e influencia y exponerle la situación para buscar alternativas y, de ser necesario, renunciar por escrito exponiendo los motivos.

Es conveniente que los grupos de interés firmen compromisos puntuales durante el proceso, incluyendo responsabilidades concretas para revisar continuamente los avances y hacer los ajustes necesarios, tratando de que sea preferentemente mediante consenso o al menos por mayoría.

### 2.3. La dimensión económica

Con “los pies en el piso”, todos los proyectos de consultoría requieren recursos económicos, el pago del consultor sólo es uno de los componentes. Es necesario disponer de logística, espacios de trabajo, materiales de oficina, medios de comunicación, gastos de traslado de personas para asistir a reuniones y realizar gestiones, etcétera.

Un consultor debe ser un excelente gestor, adquirir amplios conocimientos respecto a las posibles fuentes de financiamiento y conocer al detalle todas las condicionantes del financiador, los marcos lógicos, los compromisos de resultados, los plazos y otros, así como los buenos resultados generan recomendación de boca en boca entre los clientes, ocurre algo similar entre las instituciones financiadoras.

Si se trata de asesoría a empresas, ellas mismas costean el proceso. En la consultoría social los beneficiarios deben aportar recursos de acuerdo con sus posibilidades y/o gestionar patrocinio con el gobierno, entidades privadas nacionales e internacionales interesadas en los temas en cuestión (ambiental, organizacional, de género, salud, asociados a grupos de edad, etcétera). Eventualmente se pueden acordar pagos en especie convenientes a los intereses del consultor.

Desde la perspectiva de la actividad como negocio es importante señalar que todo el proceso genera costos, incluso la elaboración de propuestas, que contablemente deben ser incluidos como gastos de ventas, tales como tiempo invertido en su elaboración, viajar para exponerlas, materiales, etcétera. En el apartado de integración del portafolio abundaremos en éste y otros puntos relacionados.

## 2.4. La dimensión técnico-operativa

Aunque la guía del consultor facilita el proceso y trabaja apoyando cada una de las tareas acordadas en los equipos de trabajo, la ejecución corresponde directamente al personal de la entidad a la cual se sirve. Si no tenemos suficiente claridad respecto a la naturaleza de nuestra función puede ser muy cómodo para el personal que el consultor, se haga cargo transversalmente del trabajo y antes de darnos cuenta ya estamos funcionando como un aditamento a la estructura que les permite deshacerse de sus responsabilidades en los problemas a resolver o metas a cumplir.

A los consultores les corresponde la guía metodológica (proceso) y por supuesto la parte técnica relacionada con el tema en que sean especialistas. En conjunto se acompaña para generar resultados con un costo/beneficio positivo, es decir que el beneficio debe ser mayor que el costo. En la consultoría social con frecuencia los beneficios no son monetarios en forma directa, o no lo son al modo en que estamos acostumbrados y no tienen por qué serlo, aunque los pueden favorecer. Un río que recupera la limpieza de sus aguas genera ahorros, porque reduce los gastos en medicamentos antiinfecciosos, la calidad de vida que se obtiene al disfrutar del paisaje con aguas limpias no es cuantificable, etcétera.

Particularmente en temas ambientales, dado que el capitalismo no reconoce como costos (aún) las afectaciones medioambientales a las cuales se evade como “externalidades”, conviene incorporar elementos de economía ecológica para clarificar las responsabilidades (monetarias o de otra índole) que la entidad debe asumir con la naturaleza, y cómo eso afecta el comportamiento de su actividad a largo plazo. En esta dimensión se debe incluir un cronograma claro que señale las metas que llevarán al objetivo en forma puntual y como resultado de la suma de las responsabilidades asignadas en acuerdos y minutas. La dimensión técnico-operativa es el quehacer conjunto de la entidad beneficiada y el consultor para lograr los cambios propuestos. En el siguiente capítulo detallaremos las fases.

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH

**CAPÍTULO 3**  
**LAS FASES DEL PROCESO**  
**Y EL PROYECTO**  
**DE CONSULTORÍA**

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH



---

## CAPÍTULO 3: LAS FASES DEL PROCESO Y EL PROYECTO DE CONSULTORÍA

### 3.1. Las lógicas de los procederes en la consultoría social: ética y autorregulación

Por todo lo expuesto, la consultoría social es una actividad profesional propositiva, constructiva, promotora del diálogo y detonadora de la participación activa de los afectados en los problemas que se pretende resolver.

Los procederes de la actividad están condicionados por estos principios, por lo cual se debe evitar caer en dogmatismos o dicotomías, visiones reduccionistas y simplificadoras de “los buenos y los malos”. Aunque la dialéctica es uno de los métodos de la investigación-acción participativa, cuando se usa a favor de ideologías y fundamentalismos termina resaltando lo irresoluble, lo antagónico; eso nos lleva a callejones sin salida y convierte los proyectos en inviables.

Debemos evitar las dialécticas polarizantes y considerar que en todos los procesos de consultoría existen fuerzas restrictivas e impulsoras, (Lewin 1988) que se expresan en las dimensiones mencionadas con anterioridad en formas diversas y atendiendo sus lógicas internas de mantenimiento y expansión de la influencia-poder. El usuario de nuestros servicios es parte de las fuerzas impulsoras. Es muy importante aclarar las formas en que se manifiestan éstas y los intereses a largo plazo, así como la ubicación del consultor una vez haya aceptado participar.

En la consultoría social intentaremos siempre profundizar para entender el porqué de las fuerzas restrictivas al cambio y así estar en posibilidades de proponer un curso de acción, para fortalecer los intereses de las personas y grupos para quienes trabajamos y empoderarlos lo más posible poniendo nuestros conocimientos a su servicio, no para empoderarnos a su costa.

Los consultores debemos ser personas éticas, integradas, honestas y con un profundo sentido de igualdad, convencidos de que la diversidad cultural es una oportunidad para el encuentro de soluciones creativas y por lo tanto se puede convertir en una fortaleza para las organizaciones.

### 3.2. Primeros contactos: modalidades y acuerdos para la elaboración del autodiagnóstico, lo cualitativo y lo cuantitativo

Cuando un cliente potencial hace contacto con nosotros, es muy importante escuchar con atención sus necesidades y aclarar todas las dudas. Elegir las preguntas correctas nos permitirá hacernos una idea del tipo de proyecto de consultoría que se requiere. Si se considera necesaria una visita previa al lugar (instalaciones, territorio, etcétera) se le solicita al contacto y se acuerdan los términos.

Existe un principio básico de los procesos participativos: si un problema es visto por el consultor, pero no existe para el grupo, entonces no es tal. Este principio nos reta a plantear la problemática desde el punto de vista del cliente y no del nuestro. Las implicaciones, aunque puedan pasar inadvertidas, son la base de la fuerza de la metodología, pues el consultor no resolverá las dificultades, lo hará el grupo.

Una de las funciones técnicas del consultor es proveer información para que el grupo valore la situación y problematice su realidad. Los datos, cuantitativos o cualitativos, solamente deben ser considerados como insumos que sometidos a la interpretación desde la cultura del cliente, servirán o no para definir el o los problemas a solucionar con la consultoría. Algunos autores lo denominan prediagnóstico.

Existen varias herramientas para la elaboración del diagnóstico, una de las más usadas es la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ideada por Michael Porter en 1980. Fortalezas y debilidades son expresiones positivas y negativas internas mientras que oportunidades y amenazas provienen del entorno. Un análisis FODA cuidadosamente construido con la participación activa y comprometida del grupo es un buen punto de partida. Con objeto de profundizar se puede analizar por dimensiones a efecto de visualizar con mayor detalle la situación. Otras herramientas usadas en la etapa de diagnóstico son los esquemas

de causa-efecto. La más familiar cuando se trabaja con grupos rurales o populares adopta la metáfora del árbol. Las causas o factores causales se ubican en las raíces como origen mientras que las consecuencias en el tronco, las ramas, las flores y los frutos (se explicará en el capítulo cuatro). Una vez consensuada la problemática es importante jerarquizar los problemas a efecto de priorizar antes de elaborar la estrategia central y las líneas de acción.

### 3.3. Portafolio de servicios del consultor y propuesta de intervención

El portafolio es el conjunto de saberes del consultor individual o del equipo que atiende un proyecto complementando sus perfiles profesionales.

Es un documento muy ejecutivo, en el cual se presenta a los clientes (sin rollos) los currículos y la lista del “saber hacer”. Es conveniente mencionar los proyectos y clientes atendidos que sustenten lo dicho. Los consultores que incursionan en la profesión y no tienen un inventario de usuarios atendidos, pueden incluir proyectos relevantes de la universidad, coincidentes con los temas y solicitar a sus profesores los avalen y permitan poner su nombre para cualquier referencia.

Enseguida se detalla la propuesta de consultoría, puntualizando lo relevante del diagnóstico o autodiagnóstico y mencionando como central el propósito de todo el proceso, que también puede ser expresado como objetivo general. Algunos consultores cobran honorarios por elaborar diagnósticos, no lo recomiendo. Conocer la problemática a fondo es una oportunidad para elaborar una buena propuesta y no hacer suposiciones genéricas erróneas. Es suficiente con el pago de los gastos de traslado, utilizando días cuando no tenemos que atender otro proyecto.

Antes de escribir el objetivo o propósito es necesario reflexionar con detenimiento acerca de los verbos que se van a usar, pues, como dice el dicho: “el pez por la boca muere”. Este enunciado es el compromiso principal del consultor ante el cliente potencial y debe asegurarse de que es alcanzable.

Como ya mencionamos, existe en nuestro medio un vicio nefasto de hacer proyectos para “bajar recursos”. Estos pseudoconsultores escriben grandilocuencias para “endulzar el oído” de los financiadores, prometiendo, como muchos políticos, cosas imposibles de alcanzar con un sólo proyecto o exagerando los resultados para obtener más dinero.

Un consultor de verdad evitará estas conductas porque apuesta a obtener buenos resultados, que generen lo llamado en mercadotecnia como “recomendación de boca a boca”; es decir, que los mismos clientes satisfechos, se encargan de difundir los resultados y recomendarnos con otros clientes con problemáticas parecidas a las suyas. Éste es **el camino del prestigio** basado en el buen desempeño, el compromiso y la honestidad y debe ser la columna vertebral del plan estratégico de la consultoría.

Las actividades y los tiempos deben ser lo más detallado posible, con el fin de que el cliente potencial se haga una idea clara del proceso y los retos que junto con el consultor deberá asumir. Paralelamente se debe elaborar un presupuesto de todos los gastos, sin pretender que el cliente pague lujos ni excesos. La modestia y la sencillez hablan bien del consultor. Los gastos excesivos y el derroche son señales de un ego inflado que perjudica la imagen y el desempeño del profesional, pues lo acerca a las poses de políticos que se dan demasiada importancia. Es mucho mejor asumir una actitud humilde. Incluso cuando se trata de un medio rural, es conveniente solicitar favores y hospedarse en las casas ejidales, evitando viajes diarios a las ciudades cercanas sólo con el fin de dormir en un hotel.

De ser necesario o importante el consultor acudirá a explicar la propuesta a los representantes de los grupos de interés. Una vez entregada la propuesta, se acuerda con el contacto el tiempo en que decidirán respecto a la misma. A veces se ajusta tiempo, costo y compromisos de resultados. La consultoría es una profesión que permite libertad, es importante no comportarse como mercenario.

### 3.4. Construir la visión de futuro

#### 3.4.1. Creencias compartidas son cultura

La construcción, la recuperación y la revisión de la visión de futuro al comienzo de un proyecto de consultoría es importante porque clarifica el para qué. Esto significa que existe algo más allá de lo meramente instrumental, una poderosa razón relacionada con las personas y su futuro para colaborar en aras del éxito, la visión de un proyecto está ubicada en la dimensión cultural.

Es un ejercicio de prospectiva que consta de varios pasos. Como preámbulo se captura mediante la lluvia de ideas una versión positiva de la cultura del grupo de interés, luego se plasma la esencia del relato del mito fundador en una lista de atributos. Todo el grupo debe estar de acuerdo en que esa enumeración los define, pues corresponde con lo central de su identidad. Hasta donde sea posible el consultor debe realizar una investigación previa (documental y de campo) acerca del grupo con que va a trabajar. Si se trata de familias ampliadas o clanes es importante entrevistar ancianos o personas legitimadas por el resto, que conozcan y describan los relatos de la identidad del grupo.

#### Visión de futuro: ejemplo

##### **Grupo de interés: comunidad ch'ol asentada en la región Montañas del Norte de Chiapas.**

Los ch'oles y otros grupos étnicos provenientes del tronco maya se definen a sí mismos como los hombres verdaderos (*wiñik*) y a los relatos respecto al origen o mito fundador se les llama *wenwajalix* (buen pasado).

En todos los casos de construcción de una visión es necesario poner en común el significado de cada palabra usada, para asegurarnos de que representa las mismas aspiraciones para todos los participantes. Los ejercicios de definición de categorías y conceptos interculturales pueden ser muy interesantes por la riqueza oculta de significados, de las cuales el consultor no se ha percatado y que incorporadas al proyecto pueden contribuir a enriquecerlo, al incorporar a

él lo mejor del imaginario colectivo. La capacidad de asombro y la imaginación por parte del consultor respecto al origen del mito son muy importantes, pues con frecuencia el lenguaje no es literal sino simbólico.

¿Qué significa hombres verdaderos?

- Son responsables (se encargan de todos sus asuntos y de mantener y cuidar a su familia).
- Trabajan la tierra (hacen milpa).
- Respetan la palabra de la comunidad.
- Son valientes (defienden su vida, la de su familia y la de su comunidad).
- Respetan a la madre tierra para que les permita obtener cosechas abundantes.

Enseguida se usa la información para hacer la prospectiva. La pregunta clave es: ¿qué quieren ser en el futuro?, ¿cómo se ven a sí mismos en el futuro? es conveniente incorporar ideas relacionadas con el proyecto que comienza en la visión de futuro, relacionándolas con el relato del mito fundador. ¿Cómo será su realidad una vez logrados los cambios esperados?

Suponiendo que el proyecto intente resolver un problema de enfermedades infecciosas que se origina en la contaminación del agua, ¿cuál es el principio del relato de su origen que se ha infringido? (que lo identifiquen).

Una vez reconocido, estamos en camino de que el proyecto se equipare con una parte de la recuperación de lo mejor de sí mismos, es decir, adquiere gran valor porque contribuye a restablecer un equilibrio perdido; ése es el elemento fundamental para validarlo desde su cosmovisión.

Cuando la consultoría es para empresas familiares, la identidad casi siempre tiene que ver con relatos de abuelos (como en el caso de las comunidades). Sin embargo, en éstas hay otros grupos de interés a tomar en cuenta; se deben incluir las necesidades de los clientes y los empleados.

Es común que el enunciado de la visión comience con el verbo ser, debido a su naturaleza de anhelo, aspiración, inspiración o ideal común.

Ejemplo de cómo podría quedar escrita la visión de futuro de la comunidad ch'ol:

“Ser hombres verdaderos (*wiñik*) responsables y trabajadores que defienden a sus familias, el territorio y las personas de su comunidad, que respetan, cuidan y conservan todo lo que hay en la naturaleza y sirven a su comunidad con orgullo de pertenencia y honestidad.”

Cuando la diversidad de culturas de los grupos de interés impide tener una sola visión de futuro es recomendable que cada uno clarifique la suya y la comparta con los demás. Identificando los puntos y deseos comunes se construye una visión de futuro específica del proyecto o la más alta aspiración de un conjunto de proyectos enlazados e inspirados por ella.

### 3.5. La misión común de los grupos de interés

Mientras el enunciado de la visión de futuro representa todo aquello que se desea alcanzar, la misión es el esbozo general del camino, representando el esfuerzo de todos los días para lograrlo.

Cuando reflexionamos en la misión hacemos referencia a lo que deben conseguir unidos todos los grupos de interés incorporados en el proyecto. Quizá sean necesarias muchas etapas y años antes de alcanzarla, aunque también un enunciado muy concreto si se trata de un corto plazo.

La misión difiere de los objetivos en que enuncia aquello que en conjunto se debe hacer para resolver el problema y generar un cambio de fondo. Mientras no existan evidencias de éste no se habrá cumplido la misión.

Por ejemplo:

Misión:

“Trabajar unidos para que la calidad del agua del río de nuestra comunidad alcance los niveles que tenía antes de ser contaminada y todos la usemos responsablemente sin dañar a las especies que viven en él.”

En algunos casos la misión representa el propósito de la consultoría, en otros ésta es sólo una de las fases para avanzar hacia ella. Es importante tenerlo claro y hacerlo explícito ante los grupos. Cuando la misión está redactada de tal manera que el consultor se da cuenta de que no se cumplirá con el proyecto propuesto, debe aclararlo y redactar también el propósito general de la consultoría.

A veces en este punto es necesario revisar nuevamente el diagnóstico con la gente, y retroalimentarlo para clarificar la relación de espejo entre la problemática identificada y la misión-visión. Cuando hablo de una relación de espejo me refiero a una coherencia lógica entre las dos partes, que se refieran a lo mismo. Si en esto hay inconsistencias, más tarde se complicará el aterrizaje en objetivos específicos y, lo peor, habrá confusión acerca de las rutas a seguir para obtener los resultados esperados.

### 3.6. La prospectiva: los escenarios

Los consultores no tenemos una varita mágica para saber qué va a pasar, pero debemos poseer una mente organizada, integrada, capaz de sistematizar la información disponible, buscar las partes faltantes del rompecabezas para anticipar las posibles “jugadas” de los sujetos participantes en los procesos.

Una vez que se considera suficiente la información para cada sujeto participante predecimos tres posibles decisiones, y luego cruzamos las posibles implicaciones para el resto. Con las combinaciones generamos pistas. Se acostumbra generar tres escenarios, pero esto no significa que seamos capaces de producir más.

**Escenario inercial.** Previsto en caso de que lo que hacen los sujetos participantes siga igual. Se potencializan a futuro decisiones y consecuencias.

**Escenario pesimista.** A veces el escenario inercial es de por pesimista, ya que las decisiones y estilos de vida de algunos sujetos están degradando la relación con los demás o con el



ambiente. En éste escenario se prevén tanto reacciones de los afectados como decisiones más radicales de lo inercial, que casi siempre son agravantes. Es necesario identificar los **círculos perversos** que alientan el empeoramiento de las situaciones.

El concepto “círculo perverso” proviene de una de las teorías de la economía del desarrollo, aunque actualmente se aplica para explicar inercias en las cuales participan intereses políticos o económicos en conflicto y mediante la intervención de unos anulan los beneficios esperados para otros o derivan en resultados imprevistos o contrarios a los que se intentaba alcanzar, ya sea con un incentivo externo o con una política social o económica, pues los sujetos sociales implicados toman decisiones en el proceso que no coinciden con las previsiones oficiales o porque una parte de las fuerzas participantes se apropia beneficios que contribuyen a perpetuar los problemas. Casi siempre son el resultado de estrategias fallidas.

**Escenario optimista o positivo.** Rompe la inercia y genera **círculos virtuosos**. Modifica las condiciones que retroalimentan la problemática a erradicar con la consultoría. Debe prever toda clase de acciones y cómo influenciar a otras fuerzas para irnos acercando a la consecución del objetivo. Los círculos perversos y virtuosos pueden ser representados como espirales. Por convencionalismos naturalistas que han sido muy útiles, se usan metáforas visuales, los primeros son decaimientos, desintegraciones o debilitamientos. Por eso se les traza como espirales hacia abajo mientras que los virtuosos son sinergias positivas y van para arriba.

### 3.7. Factores críticos, prioridades, estrategias y líneas de acción

El factor crítico determina las prioridades. Priorizar es cribar, residuo es también esencia y emergencia, posibilidad de nacimiento de lo nuevo desde los límites de lo viejo.

Es vital que el proyecto identifique el factor crítico. Todos los proyectos encuentran obstáculos para alcanzar los objetivos, pero casi siempre hay uno que, al salvarse, brincarse, destrabarse, al vencerlo, **hace que todo cambie**, que fluyan los procesos. Ese elemento

ubicado justo entre lo que al principio parece imposible y de pronto está a nuestro alcance **es el factor crítico**.

A veces está asociado con fuerzas opuestas y el reto consiste en reunir una fuerza mayor mediante alianzas para “quebrar” o debilitar la resistencia de los oponentes por medio del convencimiento o cambios en la correlación de fuerzas. Otras, el factor crítico tiene que ver con superar debilidades, es decir, generar capacidades internas que pueden ser actitudes, conocimientos, posibilidades, voluntades y compromisos de los mismos grupos para los cuales trabajamos.

Es muy frecuente que el factor crítico “no se vea” desde adentro. Los psicólogos le llaman “naturalización” a este fenómeno, es decir, nos acostumbramos a algo que no funciona, aceptamos que no se puede cambiar y cuando eso sucede “ya no lo vemos”. Esta es una de las razones por las cuales a veces la presencia del consultor social, con métodos adecuados y actitudes correctas, puede aportar un punto de vista, convirtiéndose en un par de ojos más del grupo a partir del cual contrasten su perspectiva.

Sin embargo, el factor crítico no existe en sí mismo sino sólo como resultado de la reflexión, el diálogo y el análisis conjunto, y hasta que se convierte en un reto no puede ser definido “desde afuera”. Por eso la relación virtuosa adentro-afuera que el consultor es capaz de establecer en el proceso funciona como un espejo.

En el caso 3 haremos un simulacro para que el factor crítico quede claro. Estrategias y líneas de acción están definidas por las prioridades y éstas deben ser aclaradas en función del factor crítico para que se alineen con la visión, la misión, el propósito, los objetivos y las metas.

### **3.7.1. Objetivos y metas: el plan de trabajo**

Un plan es la visualización de lo que debe suceder en el proceso hasta alcanzar los fines previstos, lo cual representa al mismo tiempo el reto y la razón de ser de la consultoría.

Tanto el objetivo general como los específicos o intermedios serán cuidadosamente redactados con la participación del grupo, pues para lograrlos se requiere compromiso de todas las partes.

Es importante **distinguir con claridad entre objetivos y metas, no es lo mismo.**

### **Ejemplo:**

En una institución gubernamental se diseña un programa que pretende como **objetivo** reducir los niveles de desnutrición infantil.

Para ello se integra un paquete de alimentos nutritivos que será distribuido entre mujeres de las comunidades pobres, incluyendo un lote de productos sustitutos y alternativos enriquecidos con proteínas, como soya, amaranto y ajonjolí en forma de atoles, fibra seca y hojuelas.

El programa se propone como **meta**: entregar 100 mil lotes de alimentos a los que se pone el nombre “Cero hambre”.

Mediante su personal operativo la institución recorre las comunidades entregando los productos mencionados. Las mujeres que reciben su paquete firman o ponen su huella digital y como evidencia entregan copia fotostática de su CURP y su credencial del INE.

A los cinco meses la institución a nivel central recibe los informes de que ya fueron entregados todos los paquetes.

¿Se cumplió la meta?, ¿se cumplió el objetivo?, ¿cuál es la diferencia entonces entre objetivos y metas?

Las preguntas que se deben responder puntualmente en un buen plan son:

¿Qué vamos a hacer?, ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué?, ¿quiénes?

Las primeras tres preguntas –qué, porqué y para qué– son muy importantes porque definen los objetivos y los propósitos. Vale la pena invertir el tiempo necesario para que queden claros a todos y se comprometan, de eso depende en gran parte el éxito de los proyectos. A veces en estas interrogantes quedan incluidas la visión y la misión; en cambio, cuando una

consultoría contiene varios proyectos, son la referencia de rumbo, pero sin compromiso directo de alcanzarlas, sólo contribuyendo a ello.

Se debe evaluar la redacción de los objetivos y comenzar con verbos.

Las cuatro cuestiones restantes se refieren a aspectos puntuales. Veamos:

El cómo se refiere a los métodos y las estrategias, es decir, definir los caminos hacia los objetivos.

Incluye acciones que son medios para lograrlos. Si no sabemos cómo alcanzar un objetivo entonces primero debemos indagarlo y establecer un proyecto específico, que puede incluir un plan de alianzas, capacitación, etcétera.

Desarrollar capacidades para visualizar caminos es tarea central de los consultores; de hecho, es la razón por la que somos llamados. Con frecuencia la gente sabe qué quiere pero no sabe cómo conseguirlo; a los usuarios de nuestros servicios les da gran seguridad y confianza que nosotros sepamos hacerlo.

Definir plazos para alcanzar los objetivos también requiere conocimiento técnico y práctico.

Se necesita saber por ejemplo cuál es la posición de nuestro cliente en el entramado de fuerzas políticas, sociales y económicas, su capacidad de negociación, quiénes son sus aliados principales, sus fortalezas, etcétera.

También es necesario saber cómo se mueven las demás fuerzas, cuáles son los ciclos de gestión, cuánto tardan las gestiones, si se trata de objetivos asociados a saberes tecnológicos. El consultor debe conocer muchos detalles al respecto.

Para responder con qué, hay que elaborar un programa financiero o al menos un presupuesto desglosado y tener clara la disposición de recursos. Cuando no tenemos los recursos disponibles debe quedar clara una etapa previa de gestión de recursos, exitosa para que los objetivos del proyecto estén en posibilidades de cumplirse.

Y para responder quiénes, es necesario saber con exactitud a quién le toca cada una de las tareas derivadas del proyecto.

En la ruta crítica que define en forma detallada las acciones quedarán asentadas todas las respuestas a estas preguntas, sólo cuando eso haya sucedido se considerará que el plan está completo. Los planes, aun los más claros y bien elaborados, están sujetos a ajustes. Se debe incluir una agenda de seguimiento y evaluación de avances para hacer modificaciones pertinentes en la marcha.

### 3.8. Fase de ejecución, seguimiento y evaluación

La fase más crítica de la consultoría es la de ejecución, la hora de la verdad. El plan se convierte en una guía. Sin embargo, la realidad no se comporta de acuerdo con algún diseño, por lo tanto, el consultor como los representantes de los grupos de interés necesitan monitorear las acciones para verificar si están orientadas o no al logro preestablecido. La revisión continua de los escenarios que se concretan, mediante el análisis a conciencia en un grupo directivo altamente comprometido, es condición indispensable para vigilar el acercamiento al propósito o incluso a la visión.

Las principales herramientas de esta fase son: la ruta y la cadena críticas.

El camino crítico es un método de planeación para la ejecución. Consiste en hacer una lista detallada de las actividades específicas derivadas del proyecto, y clasificarlas de acuerdo con su naturaleza y secuencia en una red que permita visualizar su interdependencia, de tal modo que tengamos claro cuándo un atraso en la ejecución de una serie de acciones similares afecta a la siguiente y qué consecuencias acarrea a la consecución de objetivos.

En 1997 Eliyahu Goldratt propuso la teoría de restricciones y la cadena crítica con un mecanismo para ejercer mayor control de proceso en los “cuellos de botella”, incorporando

acciones de amortiguamiento para que los proyectos cumplieran en lo posible en los plazos convenidos con los clientes o usuarios de los servicios. En uno de los casos haremos un ejercicio para clarificar el modo en que se usa esta importante herramienta.

La rúbrica, la lista de verificación, la bitácora, las fichas de observación y las estadísticas comparativas de antes y después también son usadas en esta fase de ejecución y seguimiento de avances. Como evidencias, se pueden incorporar videos del proceso de cambio, testimonios de los participantes y fotografías del antes y el después. Quizá lo más difícil de evidenciar sea lo más valioso por ser intangible, los cambios en la percepción de los participantes, la autoconfianza ganada en el proceso, la restauración de relaciones sociales deterioradas, el fortalecimiento de la unidad en los grupos sociales y el *imprinting* que cada proyecto deja en la mente y el corazón de los consultores participantes, las lecciones conjuntas aprendidas y los lazos de amistad generados al encontrar caminos alternativos mediante el análisis, las analogías y la creatividad puesta generosamente al servicio de los demás.

**CAPÍTULO 4**  
**CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA  
CONSULTORÍA SOCIAL**

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH



## CAPITULO 4: CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA CONSULTORÍA SOCIAL

### 4.1. Primera sección: utilidad, pertinencia y relevancia de la consultoría social

Este capítulo está integrado por dos secciones, en la siguiente se justifica la pertinencia y relevancia de la consultoría social, identificando los principales campos de oportunidad al modo oferta-demanda. Mientras que en la segunda se aplica la estrategia didáctica desde 11 casos de estudio.

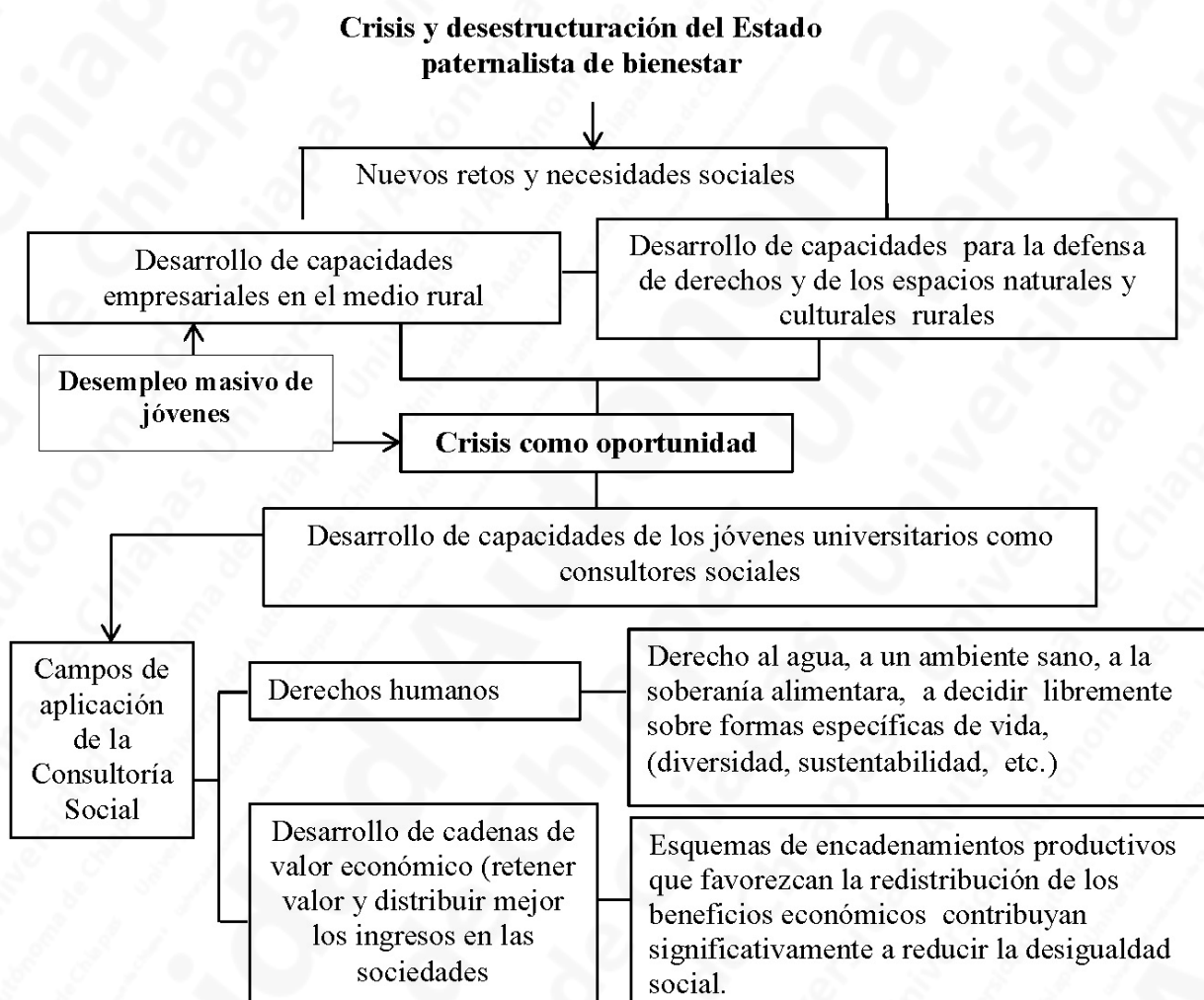


Figura 12: Oportunidades de desarrollo de la consultoría social: Pertinencia y relevancia

En México en particular y en América Latina en general, como ya se mencionó en el capítulo uno, son los jóvenes quienes enfrentan en mayor medida y porcentajes el desempleo y la precariedad económica.

Por otro lado al menos en nuestro país, aun cuando la población rural produce la mitad de la producción agropecuaria en 29,983 ejidos que ocupan el 52% de la superficie del territorio nacional, cuya propiedad social asciende a 105.1 millones de hectáreas y llega a representar hasta el 80% de la superficie, como por ejemplo en Chiapas y otras entidades con altos porcentajes de comunidades indígenas y campesinas de mestizos, estos grupos no retienen valor agregado debido a la desintegración de sus procesos productivos y las rentas de esa producción, terminan favoreciendo a percentiles ubicados más arriba en la estructura social, por lo cual su actividad productiva no tiene estímulos suficientes para crecer, ya que sólo les permite sobrevivir en condiciones precarias.

Los casos que se presentan a continuación en este libro, provienen de experiencias de consultoría que han sido sistematizadas y adaptadas con fines didácticos, la mayoría de ellos se realizaron en comunidades habitadas por pueblos originarios y comunidades mestizas rurales de México. Según Boege (2008) los pueblos indígenas u originarios están asentados en las áreas que corresponden a 28 de las 39 cuencas hidrológicas (71%) entre las que se encuentran las más importantes del país. Sus tierras corresponden al 14.3 por ciento del territorio nacional con 28'033, 093 hectáreas, la mayoría de ellos se ubican en lo que se describe como "cabeceras de cuenca", es decir en las partes altas, sierras y montañas donde se encuentran las Áreas Naturales Protegidas (ANP) selvas y bosques.

De acuerdo con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), (2015) de los 2,457 municipios del país, 623 (25.3%) se reconocen como municipios indígenas, otros 251 (10.2%) son considerados como municipios con presencia indígena. En las estadísticas

nacionales se reconoce que en ellos la desigualdad y marginación es la más alta del país, todas esas regiones geográficas son un área de oportunidad para la consultoría social, sin embargo eso no significa que las herramientas y método no puedan ser aplicadas en el medio suburbano, urbano o en otros países, sobre todo latinoamericanos, pues los principios son generales.

Si observamos los flujos del campo a la ciudad, todos los días, grupos provenientes de esas comunidades alejadas de nuestra geografía recorren infructuosamente las oficinas de las instituciones gubernamentales, en busca de soluciones a los problemas que enfrentan en sus regiones y territorios, algunos han sido afectados por minas o por otras industrias contaminantes de sus tierras y aguas, otros son invadidos por empresas que arrendan tierras y establecen cultivos de semillas transgénicas que contaminan sus semillas tradicionales, y además usan sustancias altamente tóxicas que contaminan las fuentes de agua y la tierra y generan cáncer entre sus descendientes y entre ellos mismos.

Cotidianamente, grupos de vecinos suburbanos, de las periferias de las grandes ciudades, enfrentan problemas de acceso al agua y a la sanidad, los peor ubicados reciben dentro de sus hogares cada año las aguas negras de los que viven en las partes altas, cientos de niños mueren de leucemia y otras formas de cáncer como consecuencia de una nutrición deficiente, muchas veces por pobreza no pueden adquirir alimentos saludables, y otras por abandono de hábitos saludables heredados de antepasados, que no obstante su baja escolaridad se alimentaban sanamente en el pasado, cientos de miles de mexicanos mueren de diabetes y de otras enfermedades relacionadas con hábitos que pueden cambiar, en fin, la lista de problemas que se pueden atender por tantos jóvenes que egresan de las universidades y no encuentran empleo es larga, todas son oportunidades de desarrollo profesional de la consultoría social porque se parte de la idea central, que donde haya un grupo de gente que define como propio y común un problema, se puede hacer un plan con ayuda de un consultor externo

---

o interno para resolverlo, contar con un consultor ofrece ventajas y oportunidades debido a que es más probable seguir rutas previamente determinadas como viables, y además hacer análisis sistemáticos de la información disponible para tomar mejores decisiones, asertivas y conscientes y actuar en su contexto con responsabilidad social y ambiental.

Considerando lo dicho en la página 21 del capítulo uno, si dos de cada tres de las profesiones que se demandarán en el futuro requieren habilidades de comunicación con las personas y capacidades de liderazgo relacionadas con la posibilidad de convencerlas para actuar en misiones conjuntas encaminadas a resolver problemas, entonces podemos concluir que el campo de aplicación de la consultoría social es muy amplio y aun inexplorado.

Si consideramos que la crisis global de desempleo continuará afectando sobre todo a los jóvenes de las clases sociales bajas, que la desigualdad y la desestructuración de las sociedades y la crisis del Estado es una realidad mundial, asociada a su capacidad cada vez menor para garantizar derechos y resolver problemas regionales, se prevé necesario fortalecer las redes de organización de los ciudadanos para enfrentar con éxito y unidos los problemas derivados de la crisis ambiental y sus repercusiones en lo social, también podemos afirmar que el campo de la consultoría social se visualiza como una oportunidad; a condición de aceptar que el ejercicio de la profesión implica compromiso permanente con los otros, y una visión más allá de lo puramente económico e instrumental.

Como ya se explicó en el capítulo dos, para que los proyectos de consultoría sean exitosos, la comunicación intercultural es necesaria, esto no significa solamente que el perfil del consultor social sea apto para dialogar con los pueblos indígenas adscritos a las etnias, pues el concepto de interculturalidad es más amplio y significa el desarrollo de capacidades comunicativas no prejuiciadas o estereotipadas para comprender otras formas de actuar y de pensar, reconociendo que todos estamos culturalmente condicionados y que el diálogo entre diferen-

tes enfoques, enriquece el análisis de los problemas y aunado eso a dominios de conocimiento específico de las diferentes disciplinas científicas, puede contribuir a generar sinergias positivas de entendimiento entre el consultor y los grupos de interés para acordar objetivos y metas de un proyecto común.

Estas habilidades, que no son técnicas, sino comunicacionales, antropológicas y sociológicas son parte central del perfil del consultor social, por ello cuando una sola persona no las reúne, se pueden integrar equipos de trabajo basados en la confianza, y de este modo mantener enfoques interdisciplinarios con el propósito de resolver los problemas que demandan los proyectos. Será importante el compromiso de Universidades, organismos gubernamentales y no gubernamentales que apoyen las iniciativas de los jóvenes.

En el siguiente apartado, (el más extenso), presentaremos nueve casos prácticos con fines didácticos contextualizando 30 herramientas metodológicas durante los procesos de consultoría, con el propósito central de facilitar su comprensión y desarrollar experticia. Una vez que alguna de estas herramientas sea explicada, sólo será mencionada en los siguientes casos porque ya estará claro cómo se usa. Debido a ello, nuestros casos no deben ser entendidos, son simples “anexos”, son el corazón de la estrategia didáctica formadora, una forma directa de relacionar la teoría expuesta en los capítulos anteriores con el quehacer profesional de la consultoría social.

Algunos de estos recursos metodológicos provienen de la administración y han sido modificados para responder a las necesidades de la consultoría social y acercarse a explicaciones complejas, otras, como el transecto representativo, tiene su origen en las ciencias naturales y otras como el factor crítico es propio de los análisis circulares de las teorías de sistemas abiertos.

Los casos presentados resultan de experiencias similares de proyectos atendidos. Obviamente se cambiaron algunas partes con fines didácticos y se protege la identidad de los

usuarios. La información real no está disponible en atención a la confidencialidad, uno de los principios éticos de la consultoría.

Sin embargo podemos decir que no estamos partiendo de cero, pues a lo largo y ancho del país existen experiencias exitosas de este tipo que han sobrevivido a todas las crisis, la intención es diseminar lo más posible las experiencias exitosas como acto de valoración de la participación social al tiempo que se muestran las dificultades. Se eligieron casos típicos de problemáticas a lo largo y ancho del país, se espera que con sus respectivas reservas sirvan de guía en casos similares. Podríamos decir aquí que aunque esas experiencias permanecen, todavía son excepcionales, la cooperativa Tosepan Titataniske en Puebla , el ejido Nuevo San Juan en Michoacán, las uniones de ejidos y cooperativas de la selva de Chiapas, certificadas como productoras orgánicas de café, miel y cacao entre otros productos, son ejemplo de ello.

A continuación, antes de incluir su uso en los casos prácticos, les presentamos un resumen que las define y explica en general su función en los proyectos.

**Tabla 4: Lista de herramientas de la consultoría social, conceptos y aplicación**

Núm.	Nombre de la herramienta	Definición	Fase en que se usa	Utilidad
1	Información pre diagnóstica	Es la información previa, relevante y pertinente usada como insumo para definir la problemática a la cual se enfrenta el grupo y que se pretende resolver mediante el proceso o proyecto.	Diagnóstico	Obtener información previa relevante y contextual.
2	Matriz FODA	Se trata de una matriz analítica que distingue entre factores internos y externos relacionados con la posición del grupo en el entorno en un momento dado.	Diagnóstico	Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que definen la posición de la organización, empresa o grupo en un momento determinado.
3	Círculos concéntricos	Representación gráfica de áreas de control, influencia y dependencia en un entorno.	Diagnóstico	Para profundizar elementos del FODA.

4	Relatos, historias de vida y testimonios	Es la recuperación de hechos comunes compartidos por una colectividad en forma testimonial o vivencial, que expuestos por uno de sus miembros en forma oral o escrita, permite sensibilizar y mover emocionalmente al grupo para hacer conciencia de la problemática y sus consecuencias para el futuro compartido.	Diagnóstico	Identificar antecedentes y causas de tipo cualitativo desde la percepción de los actores que se relacionan con el origen de la problemática actual, es decir de la situación presente en el momento en que se inicia el proyecto.
5	Árbol de problemas/soluciones	Es una metáfora visual no lineal que permite relacionar efectos de los problemas con factores contribuyentes o causales no siempre evidentes y que van surgiendo conforme se profundiza el análisis.	Diagnóstico	Visualizar integralmente origen y consecuencias o efectos.
6	Transecto representativo	Técnica de muestreo que permite recolectar datos relevantes en áreas focales o en una línea de cruce para determinar grados de perturbación o daños específicos en un ecosistema.	Diagnóstico	Muestreo de especies y grados de perturbación.
7	Construcción de escenarios en prospectiva	Se trata de un ejercicio de proyección a futuro de las variables críticas identificadas en el diagnóstico considerando tres posibilidades: no intervención en inercia actual (escenario inercial), incorporación de variables negativas a la inercia (escenario pesimista), intervención correctiva (escenario optimista).	Planeación	Identificar oportunidades y rutas de acción con vistas al futuro.
8	Matriz de estrategias/soluciones	Es una matriz que concentra las estrategias/soluciones pensadas durante la fase de diagnóstico y que contribuye a visualizar los resultados a largo plazo, se elabora después de visualizar en prospectiva los escenarios.	Planeación	Para concentrar la lista de decisiones de mediano y largo plazo en un plan de trabajo.
9	Matriz de marco lógico	Es una matriz sintética. Integra las acciones de largo, mediano y corto plazo, así como las acciones estratégicas con las operativas. Permite visualizar los macro procesos del proyecto, los supuestos en que están contruidos y los riesgos de fracaso.	Planeación	Para visualizar de conjunto la viabilidad de un proyecto y sus posibles contingencias.
10	Diagrama de relaciones para identificar factores críticos	Es un instrumento de análisis que contribuye a visualizar las relaciones entre hechos y cómo unos influyen y/o determinan otros. Lo correcto es analizar en forma circular y no lineal a efecto de comprender integralmente las consecuencias y las causas.	Diagnóstico	Para focalizar problemática y estrategias de acción necesarias.

11	Línea de tiempo y/o matriz de secuencia de hechos	Es una secuencia matricial que intenta plasmar de manera visual un conjunto de hechos en perspectiva para facilitar la comprensión de los factores inductores que les subyacen y los canales energéticos y/o motivaciones que los alimentan.	Diagnóstico	Para comprender conflictos y visualizar estrategias de distensión, de negociación o evitar escalamientos.
12	Matriz analítica de doble entrada	Son cruces de información que sirven para visualizar relaciones conceptuales cuando se trata de analizar múltiples variables en forma simultánea.	Diagnóstico	Para comprender un problema o situación.
13	Triángulos de Johan Galtung	Es una representación gráfica de la superposición de las posiciones, los intereses y las necesidades de los grupos con objeto de visualizar estrategias que permitan superar la etapa de polarización centrada en las posiciones y encontrar caminos efectivos para resolver los conflictos.	Diagnóstico y planeación	Para acercar posiciones de partes en conflicto a partir de la identificación de intereses y necesidades.
14	Ruta crítica	La ruta crítica o camino crítico, es el diseño de un macro proceso que contiene varios procesos micro y que al modo de ramas de un árbol avanzan en paralelo y se unen en momentos específicos para consolidar fases en pos de un propósito global.	Planeación	Para diseñar rutas de mediano y largo plazo en un proyecto.
15	Socio drama	Es una técnica que tiene por objeto la escenificación de roles con el fin de promover la reflexión colectiva acerca de una situación o problema real en el que conviene representar, simbolizar, trivializar o incorporar el sentido del humor con fines didácticos.	Diagnóstico y planeación	Para generar empatía entre actores y/o comprender situaciones difíciles mediante el sentido del humor.
16	Organigrama (estructura y funciones)	Organigrama en el que se identifican el flujo de decisiones y la adjudicación de funciones directivas, de mandos medios y operativos.	Planeación	Para asignar responsabilidades.
17	Principios del desarrollo organizacional	Los principios del DO son los atributos cualitativos en los que descansa o "corre el proceso de consultoría". Generan las condiciones para el éxito y están anclados en las dimensiones cultural y política.	Planeación	Para integrar grupos de interés en un proyecto común.
18	Lluvia de ideas	Es una técnica que incorpora opiniones e ideas diversas e incluso divergentes sin juzgarlas ni eliminarlas o filtrarlas para analizar un problema o situación desde todos los puntos de vista posibles y llegar a una solución pertinente y consensuada.	Diagnóstico	Para elaborar una lista plural de puntos de vista sobre un problema.



19	Integración de equipo guía	El equipo guía está integrado por líderes que representan a los grupos de interés en el proceso y están interesados en el logro de los objetivos. Representa a las fuerzas impulsoras del proyecto y toma las decisiones estratégicas.	Planeación	Para generar respaldo al proyecto y promover la unidad política de la dirección en torno al mismo, para centralizar decisiones.
20	Árbol organizacional de principios y valores	Es un ejercicio que unifica a los grupos de interés, pues identifica "las raíces", (es decir los principios y valores comunes) la construcción de la visión y la misión puede ser consecuencia de la reflexión derivada de esta actividad grupal.	Planeación	Para unificar actores en un proyecto desde principios y valores comunes, para construir la visión y misión del proyecto.
21	Proyecto de mejora	Es un conjunto de acciones tendientes a corregir fallas internas y mejorar el desempeño de los procesos operativos.	Planeación	Para establecer procesos de mejora continua.
22	Diagrama de flujo	Secuencia de acciones en un proceso.	Diagnóstico y planeación	Para establecer procedimientos.
23	Rúbrica	Se trata de una escala estimativa que identifica con claridad y en forma proporcional los avances de los proyectos, se utiliza tanto para evaluar el proceso como el resultado final de la consultoría.	Evaluación	Para clarificar las reglas de un proceso de evaluación y/o los resultados finales que debe alcanzar un proyecto.
24	Preguntas clave	Se trata de cuestionamientos pensados para la reflexión colectiva que contribuya a la toma de decisiones democráticas conscientes y asertivas en beneficio de las comunidades y organizaciones.	Diagnóstico y evaluación	Para promover la participación activa y comprometida de las personas.
25	Matriz analógica	Esta técnica analógica permite trasladar atributos positivos de una situación a otra con el fin de facilitar la comprensión de conceptos académicos intangibles con los que organizaciones y comunidades no están familiarizadas.	Diagnóstico y planeación	Contrastar información y realizar transferencias conceptuales.
26	Puesto de trabajo	Herramienta de diseño administrativo que tiene como fin optimizar el tiempo laboral y favorecer la selección asertiva de personal para un puesto.	Planeación	Asignar responsabilidades.
27	Cadenas de valor	Se trata de un método de cálculo de costos de producción y logística que contribuye a determinar la renta acumulada mediante el esfuerzo de quienes participan en sistemas-proceso-producto. Sirve para conocer la rentabilidad de las empresas en sus segmentos de mercado y el destino de los beneficios de los esfuerzos productivos.	Planeación	Para planeación económica y financiera de sistemas-producto.

28	El ciclo de la violencia	Se trata de un círculo vicioso que caracteriza una relación violenta de pareja y que se repite sin cesar con eventos cada vez más alarmantes y que pueden desencadenar en la muerte de la mujer o del agresor si no reciben ayuda profesional.	Diagnóstico	Para diagnosticar situaciones de violencia.
29	Código de ética	Mecanismo auto regulador que las empresas se autoimponen con el fin de generar prestigio y confianza y realizar sus actividades profesionales, sociales o empresariales en un marco de integridad.	Planeación	Para incorporar voluntariamente conductas éticas en las empresas, grupos y organizaciones.
30	Plan de vida	Acciones que revaloran la razón de ser de una persona o familia y empiezan por repensar y replantear las prioridades y modificar las inercias identificadas como nocivas para la vida en común, la convivencia cotidiana y la salud física y mental.	Planeación	Identificar prioridades y elementos cualitativos centrales en un plan de trabajo.

#### 4.2 Segunda sección: Contextualización de las principales herramientas de la consultoría social a través de 9 casos prácticos

Como ya se explicó con anterioridad, los casos prácticos que se presentan a continuación, y que integran el centro de la intencionalidad didáctica formadora, serán la vía para comprender en un contexto específica cada una de las herramientas y favorecer su uso en consideración a una problemática específica, con el fin de que los estudiantes se involucren en la lógica de aplicación y vayan descubriendo su utilidad, desarrollando capacidades para aplicarlas en diferentes casos más adelante.

Este proceder inductivo es congruente con la corriente psicopedagógica constructivista, la idea es generar preguntas y posibles respuestas abiertamente y enfocar desde diferentes perspectivas, ideologías, campos de estudio, profesiones, cada problema que se presenta, para favorecer el diálogo interdisciplinario que es la base del Modo 2 propuesto por Gibbons. A esto se debe también que esta última parte sea la más extensa del libro.

#### 4.2.1. Bloque 1, temas: calidad de vida, salud, medio ambiente, territorio y servicios ambientales

##### Caso I: Nuestro río

Se trata de un ejido cuyos habitantes pertenecen a pueblos originarios, ubicado en el área suburbana de una ciudad pequeña, (cabecera municipal) que hace 20 años conectó el drenaje de la población al río ubicado en territorio ejidal. Desde hace 15 años se secaron sus fuentes de agua para uso doméstico y no quieren conectarse al sistema de agua entubada de la cabecera municipal, debido a que el presidente municipal les pone como condición la firma del permiso de paso de los tubos de la descarga de aguas negras que atraviesa parte de su territorio.

Una comisión del ejido acudió a la Universidad para solicitar asesoría y el director de la Facultad de Ingeniería Ambiental les recomendó entrevistarse con los representantes de una asociación civil integrada por un grupo de alumnos egresados.

Durante la entrevista los representantes proporcionaron la información solicitada y acordaron que los egresados visitaran el lugar y se reunieran con la asamblea de ejidatarios.

El presidente de la asociación civil convocó a una reunión de asociados para analizar el caso y definir los pasos a seguir.

##### **Herramienta I. Información prediagnóstica:**

Definición: Es la información previa, relevante y pertinente usada como insumo para definir la problemática a la cual se enfrenta el grupo y que se pretende resolver mediante el proceso o proyecto.

Esta es la lista de tareas que los jóvenes se distribuyeron con el fin de tener un **prediagnóstico** de la situación:

1. Ubicar geográficamente el área y realizar una investigación documental relativa a la situación actual de la conservación de los ecosistemas, actividades socioeconómicas y productivas, orografía e hidrografía, densidad poblacional del municipio y otros datos relevantes.
2. Investigar el marco legal ambiental y las oportunidades del régimen ejidal en estos casos ante el municipio, así como las prerrogativas que pudieran favorecerlos de acuerdo con la Declaración Internacional de Pueblos Indígenas de la ONU y el Convenio 169 de la OIT.
3. Investigar el perfil de los funcionarios municipales y buscar personajes locales con prestigio para elaborar una estrategia tendiente a sumar aliados de la región con la causa del ejido.
4. Indagar las reglas de operación de los programas oficiales que opera la federación relacionados con servicios ambientales y conservación, en la búsqueda de aliados con funcionarios públicos que trabajan en ese orden de gobierno y posibles apoyos al proyecto de consultoría.
5. Investigar la situación asociada a la política (partidos, asociaciones, grupos regionales de poder, etcétera) con el fin de obtener información respecto a la relación entre las potenciales fuerzas restrictivas e impulsoras del proyecto.
6. Preparar una presentación clara y resumida para la asamblea ejidal con todos los elementos investigados.
7. Preparar taller participativo para reunir información del grupo.
8. Preparar equipo para realizar un recorrido exhaustivo en campo.

### **Taller de autodiagnóstico**

Ésta es una actividad analítica central en la consultoría social que puede echar mano de una o varias herramientas según se requiera. Se basa en la idea de que quienes viven los problemas deben definirlos. Como premisa resulta muy importante ya que una de las dificultades actuales es

la definición de problemática, prioridades y estrategias desde las instancias burocráticas “en favor del desarrollo”, es decir, externas a la población “afectada”. La diferencia de intervención parece cosa menor pero no lo es, es muy profunda porque desde el proceso de análisis se construye la posibilidad de generarlas soluciones “desde adentro”, con compromisos y esfuerzo del grupo, aunque con la presencia de aliados que contribuyan a facilitarla e incluso patrocinarla.

Las técnicas participativas deben aplicarse con seriedad y convicción, con actitud de escucha atenta y seguimiento de las lógicas y simbólicas que entrañan y legitiman el paradigma cultural desde el cual son emitidas.

Por otro lado, los problemas definidos desde cosmovisiones de pertenencia a un territorio pueden generar conceptos que involucran a las comunidades, a lo cual en términos de consultoría social se le puede considerar “un garbanzo de libra”, tesoro que dará el más profundo significado a todas las acciones.

Obviamente los consultores pueden trivializar la etapa de autodiagnóstico, cuando están convencidos de que las soluciones son primordialmente políticas y técnicas y mantienen la visión de la gente pasiva o a lo más reactiva y enojada.

Aunque la etapa de enojo inicialmente permite que el proceso avance, es completamente insuficiente. El acompañamiento en consultoría social va más allá, se trata de generar capacidades estratégicas en el grupo que permitan no sólo el empoderamiento sino la transformación de las personas en el proceso, el aprendizaje colectivo, la autosuficiencia, no la dependencia del consultor.

En una sesión de autodiagnóstico “es normal” que la primera etapa sea de enojo o impotencia y desesperación debido a la frustración o la injusticia. Se plasmarán estas emociones en los documentos y es legítimo mantenerlas como argumento y antecedente. Sin embargo, el consultor debe llevar la reflexión a otro nivel, para que los participantes visualicen un camino y muestren suficiente compromiso para recorrerlo aún a sabiendas de que habrá obstáculos.

Cuando se mezclan los conocimientos y el entusiasmo de los consultores con los de los grupos se construyen planes como “traje a la medida” para cada proyecto. La lista de soluciones con las que finaliza el autodiagnóstico es la semilla de los objetivos y metas del proyecto.

### **Herramienta 2: Matriz FODA**

(Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Definición: Se trata de una matriz analítica que ayuda a recopilar y ordenar información, distingue entre factores internos y externos relacionados con la posición del grupo en el entorno en un momento dado.

Una de las herramientas más usadas en esta fase es la matriz FODA, creada en 1980 por Michael Porter, quien tomó ideas de la teoría de campo de Kurt Lewin (psicología social). Fue ideada para obtener información valiosa y diseñar estrategias de posicionamiento en el mercado. Se ha extendido a muchas disciplinas y usos, incluso a la superación personal. Distingue entre elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos o del entorno (oportunidades y amenazas). Cabe aclarar que el entorno es multidimensional, no se refiere solamente a lo geográfico; se pueden incorporar criterios de lo político, lo económico, lo cultural, lo legal, etcétera. Mediante un análisis FODA hecho a conciencia se visualizará con claridad la situación, se inferirá y deducirán líneas de acción y estrategias para alcanzar los objetivos. En este caso, aunque al problema de contaminación del río se le puede ubicar en un predio pequeño, los elementos del prediagnóstico y los que provee el FODA nos permiten observar que las decisiones involucran al territorio, y los consultores deben prepararse para proponer soluciones integrales a las necesidades de la mayor cantidad posible de personas y grupos de interés para favorecer sinergias y suma de esfuerzos, reduciendo la polarización.

Veamos cómo quedó en este caso:

Tabla 5: Matriz FODA

Factores internos	Factores externos
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Ejido reconocido por la Ley Agraria, tiene todos sus documentos actualizados, por lo cual posee personalidad jurídica.</p> <p>F2. Ejido ubicado en región limítrofe con área natural protegida que goza de algunas prerrogativas en la política ambiental nacional.</p> <p>F3. 65% de habitantes se autoadscribieron como pertenecientes a pueblos originarios en el reciente censo de población; eso significa que aplica la Declaración de Pueblos Indígenas de la ONU y Convenio 169 de la OIT.</p> <p>F4. El ejido ha reservado áreas de uso común, por lo que un 30% del territorio se mantiene en buen estado de conservación, incluyendo el predio usado para instalación de tuberías de drenaje.</p> <p>F5. Archivo de expediente de gestión de 20 años se mantiene resguardado.</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. El perfil socioeconómico de los ejidatarios aplica para reglas de operación en programas de conservación de territorios en dos instituciones federales. Es factible solicitar patrocinio.</p> <p>O2. El río nace en un Área Natural Protegida.</p> <p>O3. Recientes investigaciones de la universidad documentaron especies endémicas en el río.</p> <p>O4. El ejido está incluido en área focal prioritaria para la política social ambiental.</p> <p>O5. La OIT y la ONU reconocen derechos internacionales a los pueblos originarios.</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1. El ejido se encuentra actualmente dividido por diferencias de afiliaciones partidista y religiosa.</p> <p>D2. 80 jóvenes hijos de ejidatarios casados realizan para fundar un poblado en terrenos de la reserva comunitaria pues no disponen de tierra para cultivar alimentos. El año pasado el comisariado se comprometió a apoyarlos en la gestión de proyectos productivos que no requieran tierra y no ha cumplido. Están muy molestos, cambiaron de partido y religión. Algunos se fueron a Estados Unidos porque aquí no hay trabajo.</p> <p>D3. El año pasado hubo derrumbes en el área de manantiales debido a la deforestación, este año se secaron dos.</p> <p>D4. La tradición de ganadería extensiva continúa en el ejido, aun en terrenos con pendiente pronunciada, lo que aumenta la pérdida de suelo por erosión cada año.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1. En la cabecera municipal hay una campaña de desprestigio contra el ejido.</p> <p>A2. La zona alta donde se ubican los manantiales está en riesgo de derrumbarse sobre 20 casas.</p> <p>A3. Perdió las elecciones el partido político al que está afiliada la mayoría de los ejidatarios y el actual presidente municipal ha expresado que tarde o temprano "los va a amansar".</p> <p>A4. Habitantes del ejido están enfermos de infecciones en la piel porque se siguen bañando y lavando su ropa en el río a pesar de que está contaminado, pues no tienen otra fuente de agua para uso doméstico.</p>

Como podemos observar, **superar debilidades, aprovechar oportunidades, neutralizar amenazas y consolidar o aumentar fortalezas** serán **objetivos intermedios** del plan de trabajo.

Aquí empieza un proceso en el cuál los grupos de interés definen qué pueden y quieren cambiar. Debilidades y oportunidades están estrechamente relacionadas porque las primeras impiden aprovechar circunstancias del entorno que dependen de que la organización interna supere deficiencias, conflictos o adquiera conocimientos. En esta fase el consultor puede evaluar hasta dónde llegará el proceso mediante la observación de las implicaciones de las decisiones acordadas. Superar las debilidades identificadas como críticas puede ser la diferencia entre éxito o fracaso.

### Herramienta 2: Matriz FODA

(Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Definición: Se trata de una matriz analítica que ayuda a recopilar y ordenar información, distingue entre factores internos y externos relacionados con la posición del grupo en el entorno en un momento dado.



Figura 13: Círculos concéntricos del entorno



Los grupos de interés en el proyecto están ubicados en el círculo interno (fuerzas impulsoras) mientras que los dos que los envuelven representan el entorno, del cual conviene considerar dos campos envolventes, uno regional y otro global, pues a veces encontramos oportunidades en lo general que para ser aprovechadas deben vencer resistencias a nivel local o encontrar un camino para neutralizar la oposición. Usemos el caso para clarificar esta herramienta.

Aquí vemos con claridad cómo cada posición se relaciona con el entorno global.

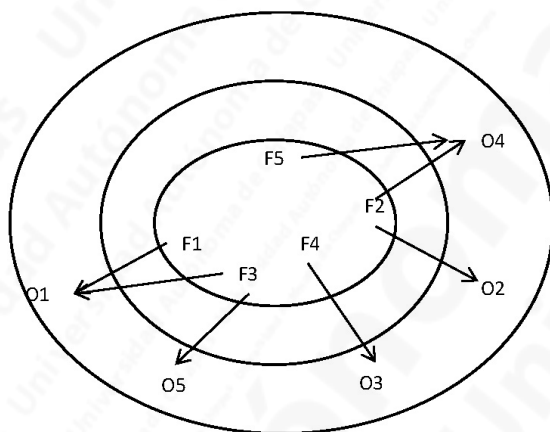


Figura 14: Relaciones fortalezas-oportunidades

Y en ésta podemos apreciar dos impotencias críticas a superar:

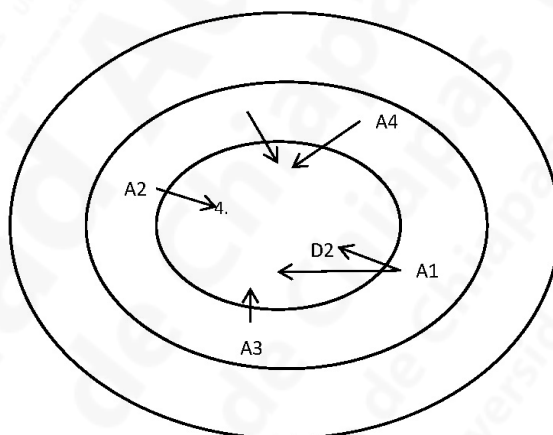


Figura 15: Relaciones debilidades-amenazas

La división que ocasionan los partidos políticos, por acuerdo del ejido, debe limitarse a los tiempos de elecciones. Así mismo se debe garantizar que al menos dos terceras partes de los ejidatarios con derechos a salvo respalden el proyecto, pues para los trámites legales se requieren los documentos oficiales del ejido y acuerdos de asambleas que cumplan con todos los requisitos del Registro Agrario Nacional.

La otra debilidad identificada como crítica tiene que ver con los desacuerdos entre los ejidatarios y sus hijos, pues, mediante ellos, fuerzas externas los pueden debilitar en el camino.

Mediante la representación gráfica del FODA podemos lograr que los grupos sociales tomen conciencia de la importancia de sus decisiones.

Otra actividad que realizó el equipo fue el croquis del territorio mediante lo que se denomina “cartografía participativa”, una representación colectiva, simbólica, la cual permite, además de ubicar ecosistemas y comparar los datos proporcionados por la comunidad con los mapas y datos oficiales, identificar significados culturales ligados al territorio y obtener información para comprender la red de influencias para aplicar el método de áreas focales delimitando con puntualidad los focos donde se concentrarán las acciones y los esfuerzos para revertir daños o potenciar sus beneficios sustentables.

Muy contento el equipo de consultores regresó a su oficina y se puso a trabajar en la elaboración del proyecto. Su optimismo contagió a los representantes del ejido y redujo sensiblemente el desánimo por tantos años de gestión infructuosa. Es el comienzo de una sinergia positiva que si continúa así, dará buenos resultados. El siguiente paso es la gestión de una reunión con personal institucional en la cual los representantes del ejido expongan la problemática y la asociación civil presente el proyecto para la gestión del financiamiento. Uno de los acuerdos esperados es una reunión en las instalaciones gubernamentales, con la presencia del presidente municipal para escuchar su punto de vista acerca del problema y que la institución ambiental coadyuve al diálogo.

Tres meses después...

Resultado: Proyecto de consultoría aprobado.

**Objetivo de la consultoría:** brindar asesoría jurídico-legal y organizacional al ejido para revertir los daños por contaminación causados a su territorio y su salud y gestionar recursos para proyectos de reforestación y saneamiento de áreas contaminadas. Duración del proyecto: un año.

**Resultados:**

1. Con la asesoría de la asociación civil, el ejido presentó al Ayuntamiento un escrito citando la omisión del derecho de consulta. Este reconoció que no consultó al ejido para descargar los desechos al río, como lo señalan los protocolos internacionales.
2. La institución ambiental apoyó al presidente municipal para construir una planta de tratamiento de aguas negras.
3. El ejido obtuvo recursos para reforestar con árboles maderables y frutales las partes más dañadas de sus territorios en pendientes y áreas cercanas a los manantiales. La reforestación la realizaron los hijos de ejidatarios que quisieron participar, obteniendo ingresos de empleo temporal.
4. Un grupo de jóvenes formó dos unidades de manejo ambiental para reproducir especies locales con alto valor en el mercado: flores exóticas y bejucos que requieren los artesanos de una comunidad aledaña.
5. Las personas que vivían cerca del río aceptaron ser reubicadas. La presidencia municipal gestionó recursos con SEMARNAT que le fueron aprobados para descontaminar el río y sembrar árboles en las vegas. Con los del municipio se instalaron mesas y un área de campamento a donde las familias acuden los fines de semana para nadar y disfrutar el campo.

¿En cuántos municipios se vive una situación parecida?, ¿cuántos ríos contaminados conocen?, ¿en cuántas regiones de México podemos limpiar ríos si hay participación ciudadana y voluntad política de las instituciones gubernamentales?

## Caso 2: Nuestro territorio

### Mirando hacia el futuro: derechos y responsabilidades

Este caso trata acerca de 10 comunidades ubicadas en una microrregión que ha sufrido derrumbes durante los cinco años recientes.

La reunión obedece a reclamos de una de las comunidades cuyas vacas se desbarrancaron, y la comunidad ubicada en la parte baja no les permitió el acceso porque el ganado había pasado muchas veces al manantial que sirve para la gente y la ubicada arriba no había atendido la queja. El ganado había defecado cerca de la fuente de agua y algunos niños se enfermaron de brucelosis, (esta enfermedad se origina por una bacteria que se transmite por medio de las heces de las vacas). La comunidad afectada repartió los animales desbarrancados entre las familias afectadas en su salud y se las comieron.

La institución oficial del sector ambiental les ha notificado a algunos de los presidentes del comisariado, que la microrregión está en una etapa crítica de pérdida de vegetación y suelo; y por las pendientes de 30 por ciento y más protección civil ha clasificado al área como zona de riesgo. En días próximos serán llamados para participar en un plan de contingencia, y un programa de capacitación orientado para atender emergencias durante la temporada de lluvias que está cerca.

Don Juan, un viejo dirigente moral, al oír esta información y ser requerido como intermediario en el diálogo entre las dos comunidades en conflicto, citó a esta reunión informal con objeto de promover una reflexión en todas las comunidades con respecto al deterioro ecológico del territorio.

Invitó a tres amigos cercanos para platicar con la gente, dos ancianos fundadores de los primeros dos ejidos de la microrregión y un biólogo amigo suyo que ha trabajado en la región durante 25 años. Presentó a los asistentes a la reunión algunas fotografías que muestran en forma comparativa los cambios en la vegetación, señalando claramente las pérdidas: las vegas del río, con y sin árboles, las partes altas y medias antes arboladas y ahora con potreros,

los manantiales antes permanentes y ahora temporales o secos, las piedras desnudas en las laderas donde antes había veredas bajo los árboles y camas de hojas, etcétera.

Los ancianos relataron a los presentes cómo era la región cuando llegaron:

**Herramienta 4: Relatos de tiempo, historias de vida o testimonios**

Definición: Es la recuperación de hechos comunes compartidos por una colectividad en forma testimonial o vivencial, que expuestos por uno de sus miembros en forma oral o escrita permite sensibilizar y mover emocionalmente al grupo para hacer conciencia de la problemática y sus consecuencias para el futuro compartido.

**Mirar lejos**

Tardábamos una semana en llegar desde el pueblo más cercano, dice, una parte del camino la hacíamos a pie y otra en cayuco.

El río era tan caudaloso que cuando llovía no podíamos cruzar, nos quedábamos guardaditos hasta que bajaba un poco.

En esta parte del cerro donde ahora sólo se ven piedras y esa milpita había árboles como de cuarenta metros de altura y como dos metros y medio de diámetro.

Así como se ve en esta foto del biólogo no estaba antes, todavía eran más grandes los árboles, esos terrenos ya se habían recuperado antes del incendio de 1998.

Si miramos lejos al pasado, lo que vemos es que nosotros no teníamos a dónde ir y encontramos este paraíso. Las empresas madereras nos marearon muchos años, y apenas ahora nos estamos dando cuenta de que les regalamos nuestro bosque y nuestra selva a pedacitos y nos quedamos pobres y tristes. En esos años no lo veíamos, estábamos ciegos.

Me da tristeza ver que ahora ya no cabemos, que ya no podemos tener comida suficiente; mis nietos ya emigraron a los Estados Unidos y a la Ciudad de México porque ya no hay tierra para ellos. Ellos quisieran estar acá pero ya buscaron mujer y no tienen manera de sostenerla.

Si miramos lejos al futuro sólo Dios sabe qué pasará, pero me imagino que si no hacemos algo vamos a tener más pobreza, enfermedad y para acabarla de fregar ni agua para tomar va a haber.

Nosotros ya nos equivocamos ojalá que ustedes piensen mejor las cosas y le pongan solución a lo que vean que todavía la tiene.

**Herramienta 5: El árbol de problemas/soluciones**

Definición: Es una metáfora visual no lineal que permite relacionar efectos de los problemas con factores contribuyentes o causales no siempre evidentes y que van surgiendo conforme se profundiza el análisis.

En la siguiente reunión a la que asistieron todos los comisariados ejidales de la microrregión se propuso entender las causas del deterioro de su territorio, y con ayuda del biólogo practicaron un ejercicio usando la metáfora de un árbol para facilitar la participación y la comprensión de todos, pues es símbolo de vida, resistencia y sabiduría, de muchos modos representa un modelo para analizar muchos elementos, al mismo tiempo, a partir de una unidad y lograr el entendimiento lógico y claro de los problemas sin necesidad de escolaridad, y contribuya a dar el debido valor a los conocimientos que los campesinos han acumulado durante siglos y ponerlos a la par con los adquiridos en las escuelas.

Al enunciado del problema se le coloca en la representación del tronco porque eso es “lo que vemos”; el tronco representa el medio de comunicación entre las raíces, el origen, y ramas, flores y frutos se asemejan a las consecuencias, efectos o resultados.

En cada una de las raíces principales se colocan los factores causales, procurando abarcar todas las dimensiones del problema, lo ecológico, económico, lo social, lo cultural, lo político. Para profundizar cada equipo analiza una de las raíces identificando los factores causales que influyen a los ya reconocidos. En esta parte es importante que los facilitadores estén pendientes de escuchar con mucha atención los razonamientos de la gente, y no los descarten sin analizarlos en el grupo, pues con frecuencia tendemos a ignorar elementos que no forman parte de nuestra estructura mental; sin embargo, el grupo debe considerar que este ejercicio busca una comprensión compleja e integral del problema. De este modo estarán más claros al

identificar las consecuencias (efectos) y más adelante las soluciones, que deben “desarraigar” los factores causales como condición.

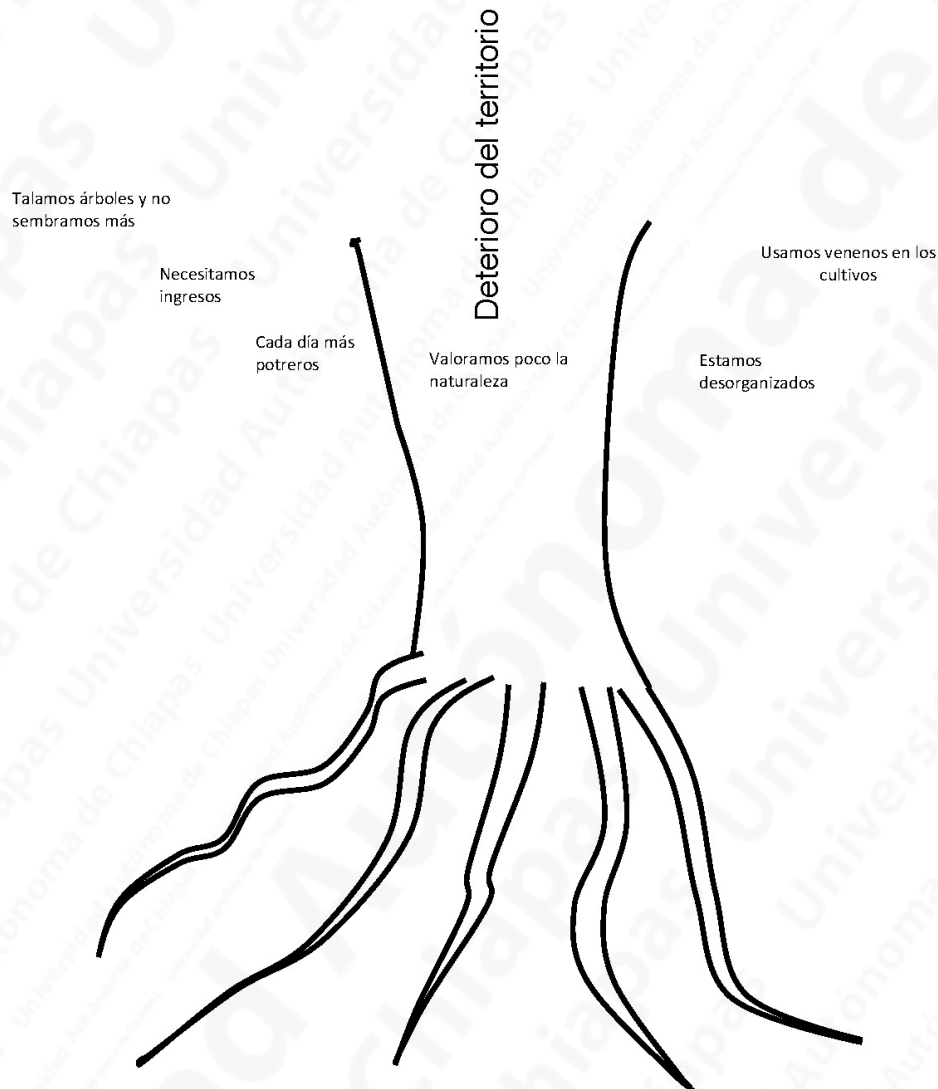


Figura 16: Árbol de problemas

Cuando los equipos integran de nuevo el árbol, se habrán incorporado elementos que permiten tener “visión de conjunto”, muy útil para pasar a la identificación de efectos y soluciones.

Existe algo a lo que se llama “falsa problematización”, ésta consiste en identificar los factores causales como la “falta de algo”; aunque en algunos casos pudiera ser así, es más conveniente pensar con detenimiento, pues la mente tiende a poner como solución automática aquello que señalamos como “carencia” para completar rápido el rompecabezas. En estos casos conviene trabajar simultáneamente factores causales, efectos, consecuencias y soluciones.

Aunque es muy válido identificar la “falta de apoyo del gobierno” en alguna situación, conviene ayudar al grupo a situarse como sujeto activo y no ente pasivo ante sus problemas, que depende de las soluciones y las visiones de otros. El apoyo de fuerzas externas es con frecuencia necesario, sin embargo se debe dar más peso y valor a las estrategias y acciones de las que el grupo se responsabiliza y se compromete a ejecutar, incluidas las gestiones e incluso la presión política (cuando sea necesaria) para la integración de fuerzas aliadas afines. Es necesario romper las inercias clientelares que tanto han dañado la mente de las personas, acabar con las actitudes de súbditos o víctimas y contribuir a fortalecer las ciudadanas. Evitar la victimización no implica dejar de criticar políticas públicas fallidas o equivocadas, es simplemente que cuando tal actitud predomina, y también las quejas, y si todos nos dedicamos a quejarnos y suplicar ayuda mediante soluciones externas es difícil generar organizaciones fuertes con autoestima alta que contribuyan a fortalecer las capacidades locales en el presente y para el futuro. Existen dos modalidades para realizar este ejercicio. Puede suceder que si nos quedamos mucho tiempo analizando solamente el problema, algunas personas de los grupos se desanimen. Para evitarlo podemos trabajar en paralelo las consecuencias y el árbol de soluciones siguiendo las mismas reglas. Cada solución debe convertirse posteriormente en proyecto o acción estratégica y tener una ruta crítica para la ejecución acordada por consenso. Esto es muy importante porque la forma más práctica de obtener resultados está relacionada puntualmente con cada proyecto o acción y es atribuible a personas concretas del equipo que van ganando prestigio y credibilidad. En la medida en que se eleva la credibilidad en el proceso



aumenta la autoestima social del grupo y se fortalecen los vínculos políticos, afectivos y de autoconfianza para lograr los objetivos generales, lo que genera un círculo virtuoso favorable.

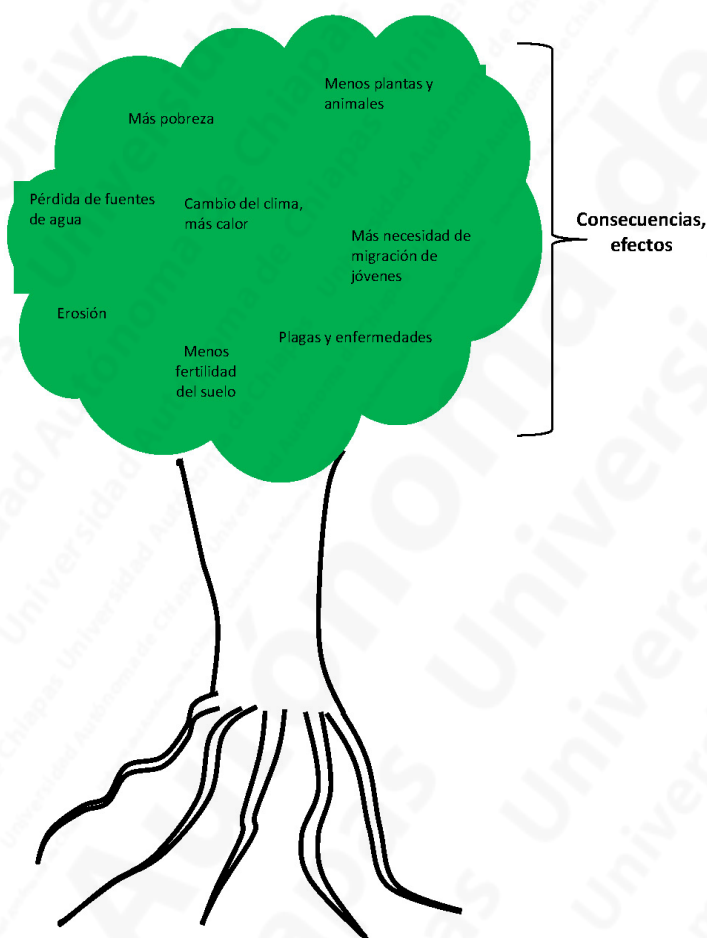


Figura 17: Árbol de problemas (continuación) -consecuencias-

Cuando se muestra la relación entre los factores causales y las consecuencias en el árbol de problemas, queda clara la influencia de las acciones del grupo en su generación en forma análoga en el de soluciones cuando en la raíz se ubican gestiones, acciones, actividades o tareas a realizar para obtener los frutos, que representan logros y resultados, quienes participan se dan cuenta de su potencial, su fuerza y su valía.

Los campesinos por lo regular tienen conciencia de los problemas a nivel comunitario y la problemática asociada al deterioro ecológico exige analizar las variables críticas a nivel de microcuenca que es la unidad ambiental. En este caso los ejidos habían sido alertados de cierta emergencia por Protección Civil y eso contribuyó a la escucha atenta.

Conviene proveer a los representantes de suficiente información prediagnóstica. La presentación de las fotografías fue muy acertada, además la cartografía participativa puede ser muy útil, funciona si cada ejido hace su croquis detallando las áreas focales problemáticas, luego los unen en un papelote que represente a la microrregión.

#### **Herramienta 6: El transecto representativo**

Definición: Técnica de muestreo que permite recolectar datos relevantes en áreas focales o en una línea de cruce para determinar grados de perturbación o daños específicos en un ecosistema.

#### **El transecto representativo**

Esta herramienta proveniente de la ecología es una técnica muy útil de muestreo. La información a recolectar depende de cada proyecto. En este caso conviene aplicarla debido a que necesitamos conocer los grados de perturbación y deterioro de la microcuenca. Se necesita conformar un grupo de personas que conozca bien el territorio y funcione como guía; los expertos se suman con mente abierta y escucha atenta, aplicando técnicas de observación participante.

Existen modalidades de transecto. En este caso conviene el lineal con recorridos que se intersectan en lugares clave, uno de ellos puede ser el manantial.

Considerando que los derrumbes por erosión y la contaminación del manantial son mencionados como problemas, es necesario obtener las pendientes de ciertas áreas para predecir la velocidad del deterioro en los próximos años de seguir la tendencia actual y con esta información sensibilizar al grupo para generar una inercia alternativa.

Además, el transecto sirve para ubicar las unidades ambientales. A veces los territorios de los ejidos abarcan diversas altitudes y en ellas están representados dos o más ecosistemas que conviene describir, así como las asociaciones vegetales y la lectura de sus implicaciones en términos de sanidad, integridad y riesgos. Así se identifica cada estrato y su problemática diferenciada.

Para calcular las pendientes no se necesita ser un experto, basta con saber usar el aparato A y aplicar una regla de 3 simple. Una vez definida la información que se va a recolectar, se determinan los puntos clave y se trazan los transectos necesarios, siempre con la participación activa de las personas del lugar interesadas en resolver el problema identificado. Esta técnica se lleva bien con la cartografía participativa, se realice antes o después del transecto. Conviene incluir en el mapa elaborado por el grupo los hallazgos encontrados, y llevar un altímetro para registrar cambios de altitud que contribuyan a identificar los límites de las unidades ambientales y comprender los biotopos de transición. A continuación un ejemplo:

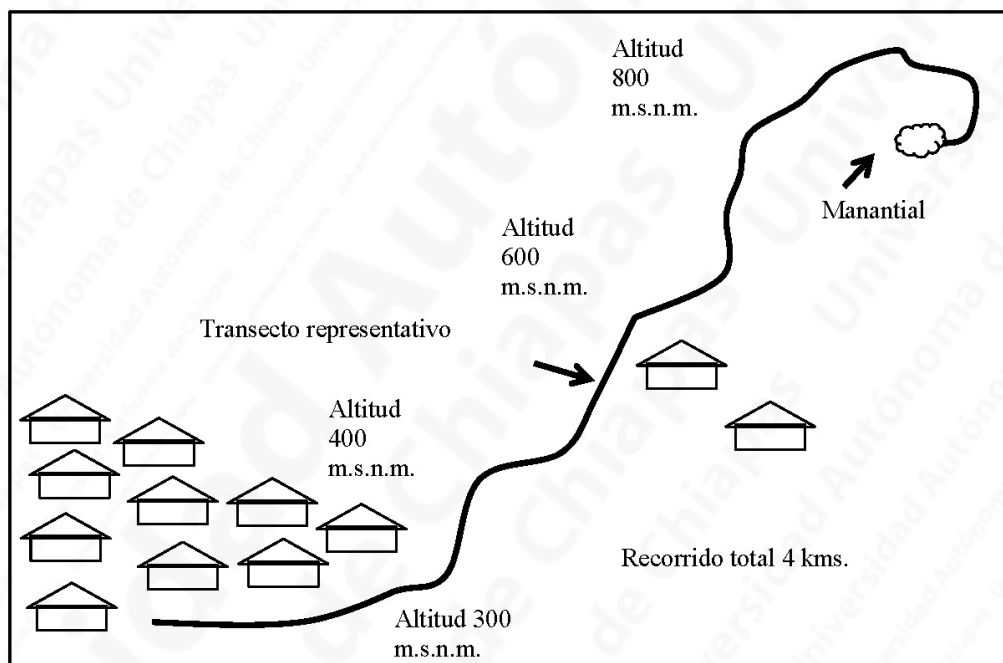


Figura 18: Transecto representativo

Algunos consultores sociales recomiendan no detenerse demasiado en el análisis de los problemas y dedicar más tiempo a los “sueños” o propósitos para que las personas no se desanimen. Cuando un problema no es analizado a profundidad y a la gente de las comunidades no les queda bien claro el tamaño de los retos, así como las dificultades que encontraremos en el proceso, quizá no se desanimen al principio, pero a medio camino pueden culpar al consultor de haberlos engañado por no dimensionar lo difícil que iba a ser alcanzar los objetivos del proyecto.

En cambio, si desde la primera etapa todos saben lo que implica embarcarse en la misión, ya no se buscan culpables cuando las cosas van mal sino que el grupo se reorganiza y se hacen los ajustes necesarios al plan original para atender la nueva situación, lo cual consolida al equipo en lugar de debilitarlo. A estas herramientas de representación territorial se puede agregar información cultural, antropológica, social, económica, dependiendo de cada proyecto. Cada diagnóstico se centrará en explicar el problema a resolver.

Una de las mayores dificultades del trabajo con microrregiones está relacionada con la escala de los problemas, pues la gente tiene clara la situación de su comunidad pero no de toda la cuenca. Reunir representantes de varios ejidos o comunidades para que se escuchen entre ellos, contribuye a ampliar la visión y dimensionar la magnitud/gravedad de los problemas ambientales, por ejemplo la erosión y la pérdida de fuentes de abastecimiento de agua.

Veamos ahora acerca de planeación.

#### **Herramienta 7: Escenarios en prospectiva**

Definición: Se trata de un ejercicio de proyección a futuro de las variables críticas identificadas en el diagnóstico considerando tres posibilidades: no intervención en inercia actual (escenario inercial), incorporación de variables negativas a la inercia (escenario pesimista), intervención correctiva (escenario optimista).

### Construcción de escenarios:

Para el ejercicio de prospectiva, don Juan invitó nuevamente a su amigo, el biólogo Gabriel, quien facilitó la sesión:

Lo primero que hizo Gabriel fue explicar qué iba a pasar si nadie hacía nada, a éste se le llama escenario inercial. Como sabemos, el concepto de inercia proviene de la física. Se trata de proyectar al futuro las variables presentes considerando que nadie introduzca cambios intencionales que impliquen una fuerza contraria.

Gabriel eligió cinco áreas focales identificadas como críticas en la microrregión para dos variables clave:

1. Velocidad de pérdida de tierra fértil en terrenos de pendiente
2. Velocidad de pérdida de captación y retención de agua

Calcula el escenario a 20 años:

¿De qué información dispone para la proyección?

Afortunadamente lleva 25 años trabajando en la región y ha observado empíricamente el deterioro. Además, debido a que la microrregión ya es considerada oficialmente como zona de riesgo por las instituciones gubernamentales, hay algunos indicadores disponibles. Se sabe que la frontera agropecuaria genera cambios de uso del suelo al 5 por ciento anual en promedio, aún con las restricciones ambientales oficiales y que la tasa de natalidad ha aumentado de 3.9 a 4.5 desde que se generalizaron algunos subsidios a la educación, mientras que la mortalidad se ha reducido de 2.5 a 2 por ciento y la esperanza de vida ha aumentado cinco años.

La cantidad de toneladas de productos agrícolas que generan ingresos se ha reducido 3 por ciento anual en los 10 años recientes, debido que con la productividad actual no es rentable

cultivar. Para aumentar la productividad se requieren insumos agroquímicos que contaminarían más la tierra y el agua, y financiamiento no disponible para el perfil de productores de bajos ingresos de acuerdo con las políticas públicas actuales para el sector.

Se sabe además que la captación y la retención de agua son variables dependientes del mantenimiento de áreas arboladas, ya que sus raíces retienen el suelo y éste a su vez conserva la humedad. Veamos cómo quedó el resumen del escenario inercial:

**Tabla 6: Escenarios**

Variable	Tasa anual	Prospectiva a 20 años	Conclusión
Pérdida de suelo fértil por erosión.	5% de la tierra de los ejidos de la microrregión.	100% de pérdida.	Todo el territorio estará erosionado y habrá perdido el suelo fértil.
Natalidad/mortalidad.	$4.5 - 2 = 2.5$	50% más habitantes.	50% más necesidad de comida y tierra cultivable para sostener a la población adicional.
Producción generadora de ingresos.	Reducción de 3% anual.	60% menos producción.	60% menos ingresos.

¡No lo podían creer!, ¡éstas cuentas son muy malas noticias!, ¿cómo es que no se habían dado cuenta si está tan claro?

El biólogo Gabriel les dijo que esto podría ser peor, pues en el escenario pesimista las lluvias serían más torrenciales debido al cambio climático, arrastrando mayor cantidad de materia orgánica, acelerando la desertificación y, razonando el cuadro anterior, si el deterioro del territorio es total como puede verse, ¿entonces dónde van a cultivar?

La tabla del escenario pesimista los entristeció más que el inercial. Acordaron pensar con mucho detenimiento, analizar la información en sus asambleas generales y reunirse dentro de un mes para decidir qué hacer:

Al mes siguiente construyeron el escenario positivo usando una matriz de estrategias/soluciones propuesta por Gabriel.

### Herramienta 8: Matriz de estrategias/soluciones

Definición: Es una matriz que concentra las estrategias/soluciones pensadas durante la fase de diagnóstico y que contribuye a visualizar los resultados a largo plazo, se elabora después de visualizar en prospectiva los escenarios.

Tabla 7: Matriz de estrategias/soluciones por cada ejido de la microrregión

Problema	Consecuencias	Estrategias	Objetivo (Resultado final)	Plazos para Cumplimiento
Erosión en pendientes.	Pérdida de suelo fértil. Más pobreza en el futuro. Pérdida de fuentes de agua. Sed y enfermedades en el futuro.	Trazo de curvas de nivel en todos los terrenos de cultivo y pecuarios del ejido. Siembra de árboles frutales y maderables en todos los caminos, límites entre parcelas, cercos y áreas de descanso.	Territorio recuperado.	20 años: 100% del territorio. 10 años: 50% del territorio. 5 años: 25% del territorio. 2 años: 10% del territorio.
Uso de agroquímicos tóxicos en cultivos y ganadería.	Cáncer, leucemia y otras enfermedades. Contaminación de ríos, arroyos y manantiales. Pérdida de especies vegetales y del orden biológico.	Convenio con universidades para realizar estudio y proyectos productivos alternativos. Búsqueda de soluciones menos tóxicas. Saneamiento de ríos, arroyos y manantiales de la comunidad.	Ya no envenenamos la tierra y el agua.	20 años: 100% de los ejidatarios produce con métodos alternativos. 10 años: el 50% de los ejidatarios produce con métodos alternativos. 5 años: el 25% de los ejidatarios produce con métodos alternativos.
Desorganización en el ejido.	Conflictos, divisionismo, desconfianza entre hermanos, violencia.	Actualización de reglamentos internos con método democrático. Aplicación de la ley. Acuerdos de respeto a la voluntad mayoritaria firmada por todos los partidos políticos que tienen gente en el ejido. Pacto comunitario: Cuando no hay elecciones no hay división por partidos en las decisiones comunitarias que nos afectan a todos.	Ejido unido y organizado que se pone de acuerdo y respeta la ley y las decisiones de la asamblea.	Actualización democrática de reglamentos; dos años. Pacto comunitario y con partidos: tres años.
Ingresos insuficientes.	Pobreza. Los padres no pueden sostener a sus hijos que salen a estudiar. Enfermedades.	En cada terreno se estudia para qué sirve la tierra. La Universidad nos apoya con la elaboración de proyectos productivos. Alianzas con organizaciones regionales.	Todas las familias han aumentado sus ingresos al menos en un 20%.	20 años: el 100% de los ejidatarios. 10 años: el 50%. 5 años: el 25%. 2 años: el 10%.

Obviamente una consultoría de este tipo es compleja porque requiere la consideración de muchos otros factores de muy diversa índole. Por eso mismo, puede resultar muy apasionante participar en un proceso de cambio de esta naturaleza, tan trascendente y que involucre una unidad social tan emblemática para nuestro país como son los ejidos; sin embargo, se debe considerar como fortaleza que cuentan con personalidad jurídica, la cual los hace capaces de entablar toda clase de demandas y juicios legales; entonces, si el equipo de consultores se prepara en todos los campos del conocimiento que estos casos requiere: ecológicos, económicos, jurídicos, organizacionales, etcétera, es factible alcanzar resultados como los descritos en la matriz anterior a condición de mantener y respetar los acuerdos y la participación, aun considerando que en las etapas, pueda haber altibajos.

### **Caso 3: Nutrición y salud infantil**

Se trata de tres grupos de mujeres del medio rural que desconocen cómo y cuánto afectan a los niños, al dejar de amamantarlos cuando nace el hermano menor, al no proveerlos de alimentos nutritivos.

El personal médico de tres unidades médicas acude a la Facultad de Nutrición de la universidad para solicitar apoyo. Una de las docentes, les informa que un grupo de estudiantes egresadas realizó con éxito un proyecto parecido durante sus prácticas profesionales en la Región Selva, y mediante el apoyo de una organización no gubernamental (ONG) internacional resolvió un problema de desnutrición en una comunidad. Los médicos se entrevistan con las egresadas y les exponen el problema:

Las tasas de fecundidad son muy altas y debido a las convicciones religiosas de las familias han fracasado las estrategias de planificación familiar, por lo cual los niños son destetados a temprana edad y las madres se niegan a alimentarlos con los suplementos de soya.



Ellas se entusiasman tanto con la idea que invitan a los médicos a una reunión con la representante de la ONG para exponerle la problemática y solicitar su apoyo. La reunión dura más de lo previsto debido al interés de esta persona, quien dice se requieren proyectos específicos que garanticen resultados en lo referente al combate a la desnutrición infantil y demuestren avances en los compromisos asumidos por el país en los objetivos del milenio.

Los acuerdos de la reunión son dos: las profesionistas irán a las comunidades a reunirse con los grupos de mujeres y presentarán un proyecto para su financiamiento a la ONG en un periodo no mayor a dos meses. Las jóvenes se reúnen inmediatamente para comentar su buena suerte y ponerse a trabajar.

Una de ellas trae los apuntes de una asignatura de la licenciatura en la que escribió un ensayo, la importancia de recuperar el conocimiento tradicional que las comunidades rurales tienen sobre nutrición en esa región, y propone a sus compañeras aplicar la metodología de la investigación-acción participativa.

Deciden documentarse con respecto a la tradición culinaria de esas localidades y sobre la metodología mencionada. Se coordinan para el viaje a las comunidades.

Al llegar se presentan ante el presidente del comité de salud, don Mateo, un señor como de cincuenta años, ex curandero, quien había dejado de asistir a las personas en sus padecimientos porque desde que se instaló la unidad de salud debido a que fue ridiculizado por los auxiliares, la mayoría enfermeros o personas sin conocimientos médicos; pese a eso había aceptado el cargo, porque el personal médico no permanecía siempre en la clínica y las mujeres de la comunidad le habían solicitado al agente municipal le diera las llaves a él para atender los partos ahí en ausencia del doctor.

Don Mateo les ofreció su casa para dormir y las invitó a cenar. La charla con este personaje duró hasta entrada la noche. Estaban muy cansadas y a la vez satisfechas, ¡habían obtenido

valiosa información desde su primer día de trabajo de campo! al día siguiente se reunieron con las madres de familia y expusieron el motivo de la visita. Don Mateo no consideró prudente su presencia. “entre mujeres se entienden mejor”, les dijo.

Carolina, la representante del grupo de consultoras, les preguntó por qué no consumían los productos de soya texturizada y en polvo que les entregaba el personal de salud. “huele feo”, dijo una de las mujeres; “sabe a cartón”, dijo otra; “a mi niño le da diarrea esa cosa que dicen que disque es leche”, contestó una tercera; “no nos gusta eso para comer”, habló la cuarta.

Luego les preguntó qué daban de comer a los niños destetados al nacer sus hermanos: “Su pozol”, dijo una; “lo mismo que a toda la familia”, respondió una mujer mayor desde el fondo del salón: “ya saben masticar, no están tan chiquitos, además así ha sido siempre.”

Carolina preguntó a esa señora si estaba segura de que comían lo mismo de antes, cuando ella era pequeña. La mujer se adelantó y entusiasmada dijo:

“Bueno, igual, igual, no. Cuando yo crecí no había apoyo de gobierno, no teníamos dinero para comprar sopas de pasta ni coca-cola, ni sabritas. Sembrábamos nuestras verduritas en el patio, muchas hojitas comíamos entonces, camote y papa traíamos de la milpa, criábamos hartas gallinas y guajolotes. Ahora la gente ya no siembra ni cría animalitos porque hay muchos ladrones y de nada sirve trabajar para mantener haraganes, por eso hay menos producción de comida. Los que roban son jóvenes de ésta y de otras comunidades, para comprar su celular y tenis. Como nadie los castiga ya agarraron su maña.”

La reunión en la segunda comunidad transcurrió más o menos en los mismos términos, agregando las mujeres al preguntarles Carolina porque ya no siembran verduras de traspatio que no disponen de agua para uso doméstico en sus viviendas y deben acarrearla desde una vertiente a dos kilómetros. En la tercera comunidad las mujeres se negaron a reunirse porque el agente municipal les dijo que venían a “regañarlas” por no obedecer a los médicos.

De regreso comentaron el panorama y decidieron pasar a las unidades de salud a solicitar información estadística de natalidad, asistencia a consultas médicas y cantidades de subsidios distribuidos por localidad, y que convoquen una reunión con todos los comités de salud y representantes de las comunidades para evitar confusiones y obtener su respaldo para el proyecto. Ya reunidas para elaborar el proyecto, de pronto se sintieron confundidas respecto a las posibles metas y objetivos del proyecto.

Los médicos nos buscaron para resolver el problema de la desnutrición. Por lo tanto, será cuando tengamos niños recibiendo una correcta nutrición en cantidad y calidad de acuerdo con su edad, y los exámenes de sangre indiquen que están saludables así se habrá cumplido el objetivo principal del proyecto.

¿Y la siembra de hortalizas?, ¿la recolección de hojas nutritivas como la chaya?, ¿la cría de aves y la producción de huevo para obtener proteína qué son?, ¿metas?

“Pues creo que sí”, dice Carolina. “Podemos considerarlas como metas que necesitamos alcanzar para lograr el objetivo. También podríamos considerarlos como objetivos intermedios, específicos o de proceso. ¿Qué pasa si las mujeres aceptan sembrar sus hortalizas pero no las cuidan?, ¿o si pasa algo inesperado y no producen?, ¡la ONG va a pedir resultados!”, tiene razón. Presentemos **una matriz de marco lógico**<sup>3</sup> para dar a conocer las posibles contingencias y riesgos.

#### Herramienta 9: Matriz de marco lógico

Definición: Es una matriz sintética. Integra las acciones de largo, mediano y corto plazo, así como las acciones estratégicas con las operativas. Permite visualizar los macro procesos del proyecto, los supuestos en que están contruidos y los riesgos de fracaso.

<sup>3</sup> Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP) USAID-PNUD

Tabla 8: Matriz de marco lógico

Objetivo general	Estrategias	Metas	Supuestos	Riesgos
Reducir en un 95% el problema de la desnutrición infantil de 296 niños des-tetados (1 a 5 años) en las tres localidades.	Producción y preparación de alimentos nutritivos y saludables.	Instalar cultivos de traspa-tio y cría de aves en 100 hogares donde viven los niños.	Las 100 mujeres com-prenden el problema de desnutrición y sus consecuencias. Están dispuestas a estable-cer los cultivos.	Agua no disponible. Conflictos familiares. Enfermedad de la madre.
Componentes	Resultado esperado	Indicadores	Verificación Seguimiento	Riesgos
Diseño de un manual de nutrición con recetario incluyendo especies tra-dicionales cultivadas en la región, además de formas novedosas de preparar los productos de soya que provee el sector salud.	Diseño adecuado a cultura local, con suficientes ilustra-ciones, fotografías y descripción de pro-cedimientos en len-guaje ciudadano.	Listas de reparto de materiales. Pruebas piloto de efica-cia de materiales para la enseñanza-aprendizaje.	De uso de los materiales.	Que los materiales no sean repartidos. Que los materiales no sean usados.
Capacitación práctica en nutrición y preparación de alimentos.	Todas asisten todo el tiempo. Todas aprenden.	Listas de asistencia y fotografías. Prácticas en cocina. Todas adquieren confian-za para aclarar dudas.	Que todas saben realizar las actividades.	Esposos no permiten participación.
Capacitación práctica en cultivo de hortalizas.	Todas asisten todo el tiempo. Todas aprenden.	Listas de asistencia y fotografías. Prácticas en campo. Todas adquieren confian-za para aclarar dudas.	Que todas realizan las labores.	Esposos no permiten participación. Robo de cosechas.
Capacitación en sanidad animal y normas de higiene.	Todas asisten todo el tiempo. Todas aprenden.	Listas de asistencia y fotografías. Prácticas en campo. Todas adquieren confianza para aclarar dudas.	Que todas realizan las labores.	Esposos no permiten participación. Robo de animales y huevos.
Financiamiento.	Todas invierten los recursos en el proyecto al 100%.	Comprobantes de compras y fotografías.	Que todas compran. Obtienen el 100% de los insumos.	Corrupción.

Nos queda pendiente el acta firmada por los representantes comunitarios, con el compromiso contraído de castigar a quienes intenten robar para garantizar el cumplimiento del objetivo. Si eso no se atiende todo el esfuerzo va a ser inútil.

Carolina comenta: “Sí, ése es el factor crítico de riesgo más importante y no está en nuestras manos resolverlo; sin embargo, tampoco depende de fuerzas externas sino del entorno inmediato al proyecto que son las comunidades. Por lo tanto, necesitamos compromiso de todas las personas adultas de la comunidad y de sus representantes para que no se permitan esos abusos. Necesitamos adicionar un componente de gestión ante el municipio, en acompañamiento a las autoridades de las comunidades para obtener respaldo y castigar los delitos si se llegaran a presentar”. Presentan el proyecto a la ONG y se los aprueba.

Duración: dos años.

#### **Herramienta 10: Diagrama de relaciones**

Definición: Es un instrumento de análisis que contribuye a visualizar las relaciones entre hechos y cómo unos influyen y/o determinan otros. Lo correcto es analizar en forma circular y no lineal a efecto de comprender integralmente las consecuencias y las causas e identificar los factores críticos.

#### **Factor crítico**

Identificar el factor crítico no tiene que ver directa o con lo urgente o lo que aparece a simple vista. Si observan, este caso, el problema identificado por los médicos es la desnutrición infantil relacionada con el destete, y los embarazos múltiples. Desde la unidad médica esto es “lo que se ve”. Sin embargo, en la primera inmersión de campo el equipo de consultoras se da cuenta de que a las familias no les gustan los productos de soya debido a su apariencia, sabor y olor, es decir, la propuesta de solución externa no resuelve el problema, entre otras cosas porque no toma en cuenta a los sujetos a los que va dirigida. (Las mujeres y su cultura).

Proponen generar una solución interna y hasta que indagan por qué no producen comida las mujeres y sus familias aparecen el factor crítico (robos) y que están identificados los jóvenes como probables responsables.

Aparentemente tanto el problema como la solución dependen de las comunidades. Sin embargo, ésta también puede ser una apariencia. Es mejor aplicar una herramienta en sesiones participativas y salir de la duda. La adecuada en este caso es un diagrama de relaciones.

Primero veamos el problema de desnutrición infantil planteado por los médicos.



Figura 19: Diagrama de relaciones

El diagrama de relaciones "crece" hacia donde tenemos posibilidades de incidir y va dejando de lado aquello que no podemos resolver. En este caso, los problemas de rentabilidad de la agricultura relacionada con los productos de la comunidad no son el objetivo de la

consultoría y, como son problemas estructurales de un sistema-producto, oferta, demanda, etcétera, requieren de intervenciones y proyectos de otro tipo. Puede ser otra oportunidad. Sin embargo, es importante no perder de vista el objetivo de éste.

Al preguntar por qué no siembran hortalizas de traspatio las mujeres explican el problema de los robos. El razonamiento de las consultoras es que el ámbito del problema es local, por eso continúan planteando la siembra de comida como la mejor solución.

También está claro que si logran preparar platillos sabrosos usando técnicas sencillas para eliminar la apariencia, el olor y el sabor desagradable de la soya, es posible que dejen de rechazarla, por eso mantienen como solución los talleres de capacitación en cocina y los recetas. Cuando se reúnen con los representantes de las comunidades el problema de los robos exhibe la siguiente situación:



Figura 20: Diagrama de relaciones. Factor crítico

Entonces, como ven, un **factor crítico** puede estar en ámbitos fuera de lo contemplado inicialmente y requerir acciones que involucren personas y representantes o autoridades que no viven en la comunidad. En este caso es necesario promover una reunión con la Presidencia Municipal en la cual participe el sector salud, y explicar la secuencia para comprometerlos a apoyar a los representantes comunitarios, restablecer el orden y eliminar la corrupción. Si eso no se logra, el proyecto para resolver el problema de la desnutrición infantil no dará los resultados esperados. Además, se puede deducir del diagrama anterior; los padres de familia deben reorganizarse en su asamblea ejidal para incrementar su poder y contrarrestar la influencia negativa de los delincuentes en la comunidad, al mismo tiempo que establecer compromisos para corregir cada uno a sus hijos cuando sean sorprendidos robando los bienes de otras familias, sin violentar los derechos humanos de los jóvenes. Este caso ilustra cómo se enfrentan en un conflicto dos derechos humanos: la alimentación de las madres y los niños pequeños, contra el de los jóvenes delincuentes a no ser castigados de forma cruel por la comunidad. Los consultores nos debemos esforzar siempre para que las soluciones sean lo más integrales posibles. Quizá sea importante intentar formas de integrar jóvenes a algún proyecto productivo, deportivo o académico que les abra oportunidades de beneficios legales y no perjudiquen a sus familias y sigan contribuyendo a la desconfianza y la pobreza.

La búsqueda de factores críticos permite a la gente darse cuenta de que no hay hechos aislados. Si bien algunas cosas están conectadas sólo débilmente con otras, en la mayoría de los casos “todo tiene que ver con todo”. Descubrir relaciones en forma natural mediante la reflexión grupal, es muy importante en la consultoría social porque genera confianza en las capacidades sociales. Además, se puede convertir en una actividad divertida. Esta herramienta heurística es compatible con las teorías de la complejidad y de redes.



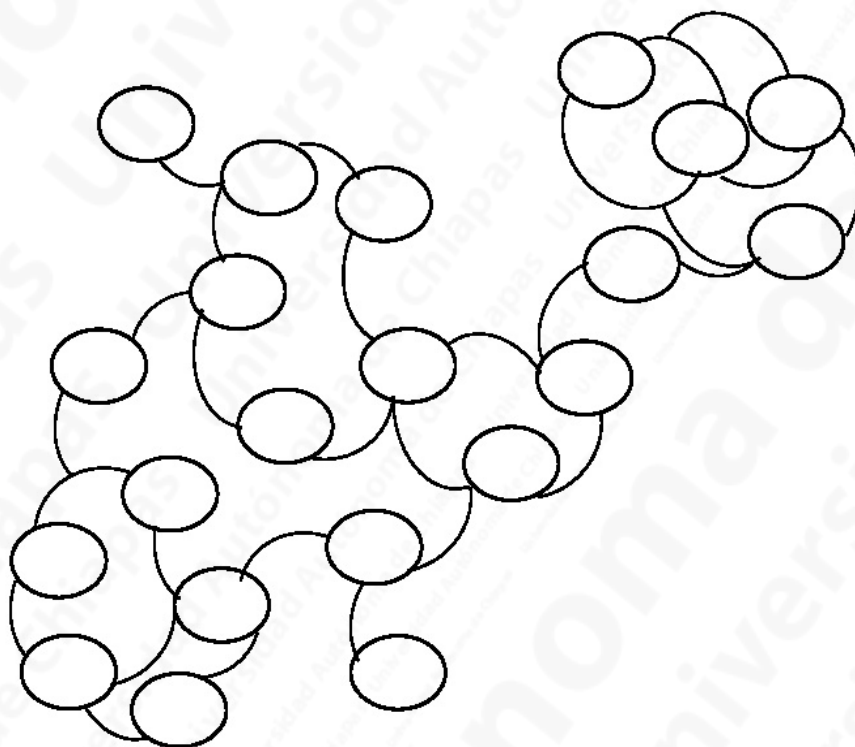


Figura 21: Búsqueda de factores críticos.

#### Caso 4: Nuestro manantial

##### Conflicto intercomunitario

Se trata de dos localidades rurales en una de las cuales viven padres y madres y en otra sus hijos e hijas casados.

El ejido Graciano Sánchez fue fundado hace 64 años, cuándo crecieron sus hijos solicitaron una ampliación, afectando un terreno ubicado en la parte alta. El gobierno pagó al dueño su rancho, quedando como parte de las tierras de la comunidad; sin embargo, dejaron pasar el tiempo y no lo han legalizado. En la lista de posesionarios quedaron sus hijos, un total de 100 jóvenes que ocuparon el predio en 1995 sin autorización de sus padres. Algunos se fueron

molestos por diferencias ideológicas y políticas y decidieron hacer trámites para constituir otro ejido al que llaman Nueva Generación.

En la parte donde se asentaron los hijos, está ubicado el manantial que surte a ambos poblados, el cual últimamente se seca más de tres meses del año pues se han establecido cultivos y potreros en la parte más alta del cerro, eliminando los árboles. Las reservas de agua se agotan antes de que comience la temporada de lluvias y ambos poblados sufren la escasez. Los más afectados son los niños y las mujeres, pues deben acarrearla desde un río situado a más de dos kilómetros abajo. Los profesores se quejan de que los alumnos llegan muy tarde a la escuela o no asisten y siempre la justificación es la misma: ¡su mamá los envió a traer agua al río!

Como hay 52 nuevos jóvenes en el ejido que ya alcanzaron la mayoría de edad, los ejidatarios decidieron reanudar los trámites de asignación del terreno, pero ahora a nombre de estos hijos menores, desconociendo a los primeros “por alzados y desobedientes”. En realidad el objetivo principal es recuperar el dominio del predio donde está ubicado el manantial.

Ahora que algunos hermanos en la escuela intercambian información acerca del nuevo trámite del ejido, Nueva Generación amenazó con desconectar la manguera y dejar sin agua al poblado Graciano Sánchez, sin importar que se trate de sus padres y hermanos.

La asamblea ejidal nombró una comisión para hablar con Nueva Generación. En la reunión padres e hijos se enfrentaron verbalmente. Los de Nueva Generación retuvieron a tres ejidatarios y enviaron un mensaje al agente y al presidente municipal solicitando se pare el trámite de legalización a nombre de sus hermanos menores.

Cada día que pasa las relaciones entre familiares se polarizan más. El jueves pasado dos grupos de primaria se liaron a golpes durante el recreo, porque hubo palabras ofensivas y amenazas que el representante de Graciano Sánchez profirió contra el de Nueva Generación. Los hijos de ambos pelearon. Sus seguidores se armaron con piedras y se resguardaron en sus

respectivos salones. Como consecuencia hay vidrios rotos y un niño pequeño con una herida en el cráneo. La mamá del herido reclamó a la esposa del comisariado, y tuvo que intervenir una profesora para evitar se agredieran físicamente. El profesor Hugo, director de la escuela, solicitó apoyo al supervisor mediante un oficio para atender al niño golpeado y personal de la presidencia acudiera al lugar y evitara más enfrentamientos.

Los hechos están descritos. ¿Qué debemos hacer para ayudar?, ¿cuál debe ser el papel de la escuela en este asunto?, ¿quién podría mediar?, ¿cómo ayudarles a dialogar y acercar sus posiciones para negociar un acuerdo?

Se suele pensar que las escuelas deben mantenerse al margen de este tipo de situaciones, y la mayoría de los profesores solamente ve la parte negativa de que los planteles se involucren. Sin embargo, esas relaciones de exterioridad con las comunidades contribuyen a que lo enseñado esté desvinculado de la realidad, que los temas resulten ajenos para los niños y no comprendan la utilidad del conocimiento para resolver problemas de la vida cotidiana.

Otro defecto grande del sistema escolar es que trata a todos los alumnos como estándares y simbólicamente desaparecen cuando salen por la puerta de la escuela. Por supuesto, no es así. Las escuelas deberían servir para ayudar a los alumnos a comprender su entorno, y actuar usando los conocimientos adquiridos para mejorar su vida y la de su comunidad.

Hay muchas escuelas “tipo zombi” no interesadas en hablar de problemas reales. Se conforman con poner a los alumnos a resolver ejercicios previamente diseñados por el sistema a nivel central, iguales para todas las escuelas, que no contextualizan los temas, ni favorecen el análisis y la reflexión usando ejemplos cotidianos, no retan a niños y jóvenes a proponer soluciones a los problemas de su comunidad.

En este caso la problemática comunitaria “irrumpe” en la escuela sin avisar, alterando su funcionamiento, y es comprensible que el director lo primero que desee sea la estabilidad,

la “normalidad”. ¿Hay acaso otro modo de enfocar esta situación?, ¿es posible entender esta crisis como una oportunidad para que la escuela sirva a la comunidad y se legitime como proveedora de conocimientos útiles, relevantes, pertinentes?, ¿qué pasaría si en este proceso los profesores aceptan funcionar como consultores sociales?, ¿será posible que al menos durante las clases de los días de crisis proporcionen a los niños elementos para comprender el conflicto?, ¿qué les enseñen a analizar la problemática del territorio?, ¿que al menos contribuyan a reducirlos niveles de angustia de los alumnos?

Suponiendo que los profesores de la primaria acepten el reto de funcionar como consultores de la comunidad, y que los representantes de las dos localidades los acepten como mediadores, ¿cuáles son los pasos a seguir?

Usando el método propuesto por Johan Galtung<sup>4</sup> (Capítulo 2, Dimensión política y social), el primer paso es comprender el conflicto, evitar supuestos superficiales o prejuicios. Vicente Hueso García traduce al español de manera muy clara las ideas de Galtung, quien explica que tanto la violencia como la paz pueden ser: directa, cultural o estructural. Analicemos los hechos para identificar la naturaleza de las violencias descritas, sus ejecutores y visualizar todos los elementos simultáneamente.

#### **Herramienta II: Línea de tiempo o Matriz de secuencia de hechos**

Definición: Es una secuencia matricial que intenta plasmar de manera visual un conjunto de hechos en perspectiva para facilitar la comprensión de los factores inductores que les subyacen y los canales energéticos y/o motivaciones que los alimentan.

---

<sup>4</sup> Vicente Hueso García “Johan Galtung, La transformación de los conflictos por medios pacíficos”<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=595158>

Tabla 9: Matriz de secuencia de hechos

Violencia directa	Violencia cultural	Violencia estructural
	Posesionarse del terreno sin autorización de sus padres.	
Retención de ejidatarios en Nueva Generación.		
		Trámites de padres para asignar el terreno a hijos menores.
Palabras ofensivas del representante de Graciano Sánchez hacia Nueva Generación.		
	Amenaza de Nueva Generación de desconectar la manguera del agua.	
Agresión a alumno dentro de la escuela.		
Agresión verbal de madre de niño golpeado a esposa del comisariado.		

Hemos colocado los hechos en filas de acuerdo con la secuencia temporal para facilitar el análisis.

¿Recuerdan la importancia de la validación del proceso desde lo cultural?, ¿la importancia de comprender las necesidades y los intereses además de las posiciones para generar estrategias que permitan el diálogo?, ¿qué proponen para destrabar el conflicto?, ¿creen ustedes que en la columna de necesidades de la escuela podríamos anotar algo como “hacer pertinentes y relevantes los procesos educativos”?, ¿consideran ahora una oportunidad para que la escuela demuestre a la comunidad que lo aprendido por sus hijos sirve?

Galtung parte de la premisa de que los humanos preferimos y valoramos más la paz que la violencia, mientras se reducen las amenazas aumenta la disposición al diálogo; afirma que el conflicto no desaparece cuando se para la violencia directa porque quedan pendientes de resolver la violencia cultural y estructural latentes. Propone trascender el conflicto redefiniéndolo, yendo más allá de las estructuras mentales de los implicados y las nuestras, aplicando estrategias

empáticas. El primer acercamiento es el análisis de los intereses y las necesidades con cada grupo por separado para identificar los puntos en que es probable cedan.

Suponiendo que el director tiene más de dos años laborando en esa escuela y ambas localidades confían en él, le permiten intervenir porque ha demostrado que sus estudiantes le importan, pues cuando los niños no asisten a clases investiga por qué, y así se enteró del problema antes de la crisis y es un buen líder educativo, y la mayoría de los profesores lo siguen en sus iniciativas para mejorar los servicios de enseñanza. ¿Qué propondría el profesor Hugo a sus compañeros maestros, representantes de las comunidades, padres de familia y estudiantes?

Aquí están algunas ideas:

1. Como hay una crisis, lo primero es reducir los niveles de violencia, que los de Nueva Generación liberen a los ejidatarios retenidos a cambio de establecer una mesa de diálogo.
2. Para eso el profesor Hugo sube a Nueva Generación (solo) y se reúne con los dirigentes del grupo en privado. ¿Por qué es importante una reunión privada previa?.
3. El profesor hace contacto con los dirigentes para indagar en qué condiciones se encuentran los retenidos y explorar la posibilidad de que se los entreguen. A cambio ofrece ser el mediador hasta resolver el conflicto favorablemente para ambas partes.
4. Uno de los requisitos de la mediación de conflictos es escuchar a ambas partes antes de cualquier propuesta.
5. El profe Hugo se da cuenta al escuchar a los representantes de Nueva Generación que están muy dolidos con sus padres por lo que ellos consideran una injusticia. “Se negaban a darnos un lugar para sembrar la comida para nuestras familias.” “Nos tenían de sus criados.” “Por eso tomamos la tierra por nuestra cuenta. De por sí este terreno ya era nuestro, desde que éramos pequeños nos anotaron como dueños. No nos quieren entregar los papeles.”

6. Les propone conversar con todo el grupo y se compromete a platicar con los de Graciano Sánchez para que los dejen seguir ahí y acepten regularizar el terreno a su favor a cambio de liberar a las personas retenidas. Por la confianza que les inspira aceptan llamar a asamblea general.
7. Durante la sesión se da cuenta de que en el grupo hay posiciones más radicales que proponen salir a cortar de una vez la manguera. Intenta sensibilizar diciendo que todos son familiares y que quizá dejen sin beber agua a su mamá y hermanitos pequeños. Consigue calmar los ánimos y aceptan su propuesta.
8. De regreso conversa con los recién liberados, investiga cómo se sienten: “estos hijos son unos malagradecidos”, le dicen, “no les importa si morimos de sed”, “sólo les interesa salirse con su capricho”. Les pregunta si los maltrataron y le responden que no. Los llevaron con familiares para dormir en sus casas pero tenían prohibido platicar con ellos, sólo podían darles de comer y un lugar donde descansar. Les propone reunirse con todos los representantes para analizar la situación y aceptan, mañana le avisarán en la escuela cuándo y dónde.
9. Esa noche el profesor se reúne con algunos de los maestros para informarles los avances, comentar la situación y escuchar sus propuestas. Dos maestros se oponen a que la escuela se involucre en el problema. Los otros tres apoyan al director y ya están haciendo propuestas para trabajar la fase de distensión con los niños.
10. Uno de ellos propone un encuentro deportivo, otro sugiere trabajar el árbol genealógico de las dos comunidades para que los niños se den cuenta de que todos son parientes. Al profesor Hugo se le ocurre que con tal información se puede construir la red de influencias, para entender con mayor profundidad el conflicto y saber en cuáles familias es más factible apoyarse para generar empatía a partir de los niños. El profesor de cuarto grado propone que en ciencias naturales, se haga un ejercicio para analizar el grado de deterioro de los terrenos

aledaños al manantial y se compromete a elaborar un proyecto con la participación de los niños para revertir los daños, y recuperar la vertiente y no se seque durante el estiaje. Dice que tiene un amigo biólogo y le solicitará apoyo técnico. Los profesores acuerdan notificarle al supervisor escolar que una vez se realice la reunión con Graciano Sánchez reiniciarán las clases, y que por el momento tendrán prioridad las actividades planeadas para contribuir desde la escuela a resolver el conflicto pues no hay modo de normalizarlas mientras siga latente.

### Herramienta 12: Matriz analítica de doble entrada

Definición: Son cruces de información, sirven para visualizar relaciones conceptuales cuando se trata de analizar múltiples variables en forma simultánea.

11. Con la información disponible los profesores elaboran la siguiente matriz.

**Tabla 10: Matriz analítica de doble entrada**

Grupos de interés	Necesidades	Intereses	Posiciones
Graciano Sánchez	Garantizar el abastecimiento de agua para uso doméstico. Recuperar autoridad y mando ante sus hijos (perspectiva tradicional).	Recuperar el control de las tierras.	Imponer su poder y autoridad a Nueva Generación, subordinarlos.
Nueva Generación	Sobrevivir con sus familias del usufructo del territorio (sembrar comida). Ser tratados como adultos por sus padres.	Mantener bajo su control el territorio ocupado.	Ser reconocidos como ejido nuevo, independientes de sus padres.
Escuela	Generar empatía entre los alumnos para recuperar la convivencia pacífica en el plantel. Fortalecer las capacidades del equipo docente para promover aprendizajes significativos que contribuyan a la paz en mediano y largo plazo.	Recuperar la estabilidad en el plantel. Fortalecer los mecanismos de comunicación con los padres de familia e involucrarlos en los procesos de aprendizaje de sus hijos.	Que los padres de familia de las dos localidades paguen los vidrios rotos y los costos de curación del alumno herido.



### Herramienta 13: Triángulos de Johan Galtung

Definición: Es una representación gráfica de la superposición de los intereses y las necesidades de los grupos con objeto de visualizar estrategias que permitan superar la etapa de polarización centrada en las posiciones y encontrar caminos efectivos para resolver los conflictos.

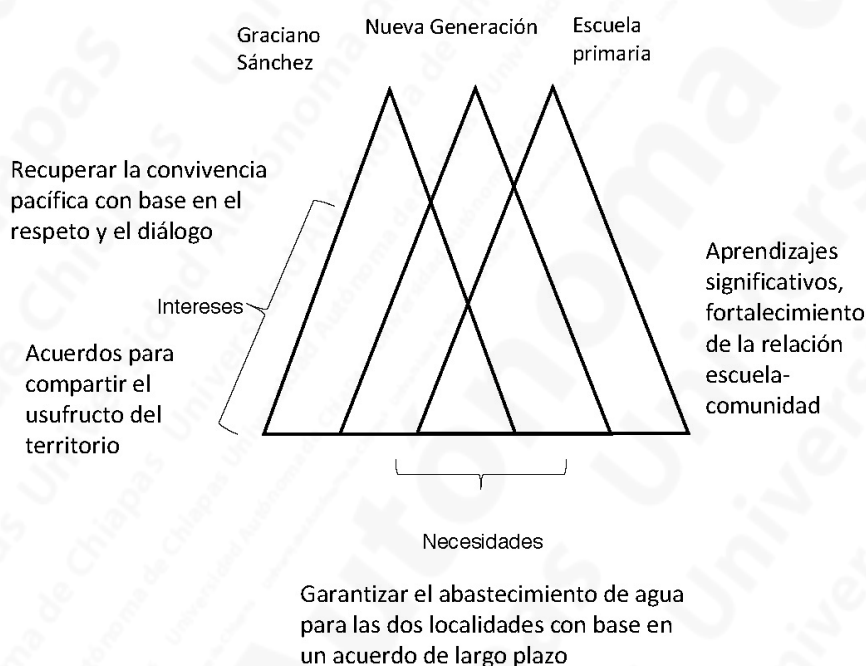


Figura 22: Triángulos de Galtung: Identificación de intereses y necesidades de los grupos en conflicto

12.El profesor Hugo esboza un borrador de la estrategia para resolver el conflicto y restaurar el área del manantial. Está muy entusiasmado y confía plenamente en que van a tener éxito, porque ahora conoce mejor el problema y sabe cómo ayudar a las comunidades a recuperar las buenas relaciones y se construya una paz duradera.

13. Al día siguiente le avisan que la reunión será esa tarde. En la Asamblea General solicita permiso para trabajar el tema con los niños y les explica la propuesta para recuperar el manantial a cambio de aceptar que las madres de familia se reúnan con ellos en la escuela y les ayuden a hacer la tarea del árbol genealógico. Aceptan gustosos.
14. Por la noche se reúne con los representantes del ejido y los convence de parar el trámite para asignar el terreno a los hijos menores. Les explica cómo se sienten los de Nueva Generación y se compromete a convencerlos para que entre las dos comunidades se establezca un reglamento para uso y cuidado del manantial.
15. Los ejidatarios solicitan que los de Nueva Generación pidan disculpas a sus padres por haberlos maltratado y se comprometan a respetarlos como es la costumbre.

### **Caso 5: Servicios ambientales**

#### **Hacia relaciones ciudad-campo justas**

María es originaria de una comunidad de la sierra. Su marido se fue a Estados Unidos hace 12 años y no ha vuelto. Cuando él partió ella quedó con sus suegros, estaba embarazada. Su hija nació en casa de los abuelos; sin embargo, con el paso del tiempo se dio cuenta de que los ancianos no tenían suficientes recursos para sostenerlas, y salió a buscar trabajo en la ciudad turística que se encuentra ubicada abajo, en la playa, a unas dos horas de camino.

Ahí el flujo turístico es permanente. Cada semana baja a lavar y planchar ropa de cama en uno de los hoteles más grandes; está tres días en la comunidad y cuatro en la ciudad.

A Marina, su hija, le gusta acompañarla. Cuando no tiene clases la lleva gustosa porque la administradora del hotel es comprensiva y la deja quedarse con ella en la habitación de descanso. Además la niña es muy segura de sí misma y le gusta platicar con la gente aunque

no la conozca. Se le permite conversar con los visitantes y hablarles de cómo es la vida en su comunidad. Ocasionalmente, algunos turistas extranjeros desean subir a la sierra a pasear. El hotel organiza un *tour* sin pernocta rumbo a la comunidad de Marina, y María pues en el ejido está ubicada una Reserva de la Biósfera y la autoridad ambiental permite visitas de bajo impacto por algunos senderos.

Como resultado de su interacción con los turistas, Marina ya sabe algunas palabras en varios idiomas y le ha dicho a su mamá que cuando crezca buscará a su papá, por eso quiere estudiar lenguas en la Universidad. Un día la administradora le pidió permiso a María para que Marina viajara con un grupo pequeño de turistas extranjeros a petición de éstos, quienes estaban encantados con sus relatos. La mamá permitió que la niña los acompañara.

Cuando Marina regresó traía un brillo especial en sus ojos y no paraba de contar a su madre todas las flores y animalitos que había visto en la reserva, todavía a la hora de dormir seguía platicando. María la escuchaba atenta y la veía tan contenta que ni siquiera la interrumpía a pesar del sueño y el cansancio, que la embargaban debido al arduo día de trabajo.

Cuando regresó a la comunidad la niña platicó a su abuelo la experiencia. Don Manuel, muy serio, dijo a la niña que los terrenos visitados en realidad eran de la comunidad y desde el decreto de reserva los comuneros tenían prohibido realizar algunas actividades; le prometió a Marina llevarla de paseo para explicarle los límites de las tierras de la comunidad. Ella se entusiasmó tanto, que al día siguiente contó a su maestra la experiencia vivida y la propuesta del abuelo. La profesora acudió a la casa del anciano para solicitar que cuando llevara a Marina a la reserva le permitiera ir a todo su grupo. Él estuvo de acuerdo siempre y cuando el director de la escuela enviara una carta de solicitud al comisariado ejidal.

El día de la excursión Marina caminaba orgullosa de la mano de su abuelito y relatando todo lo escuchado al guía de turistas. Los niños estaban muy interesados en su narración. La maestra

preguntó al abuelo si podía dibujar en la arena de la playa del río, el croquis de la comunidad para que los niños lo copiaran en sus cuadernos.

Don Manuel aceptó encantado la actividad y con lujo de detalles relató a los alumnos la historia de la comunidad.

El anciano les dijo: antes, nuestra comunidad llegaba hasta la playa. Nuestros antepasados viajaban en caravana desde tiempos inmemoriales a traer productos del mar para las fiestas del pueblo. ¿Vieron la represa? pues antes no estaba, la construyeron para que la ciudad tuviera agua. Peleamos mucho porque teníamos terrenos en producción en la parte de abajo y con la retención del agua los cultivos se secaron. Finalmente nos expropiaron los terrenos de la represa.

La gente se fue conformando poco a poco. Si se dan cuenta la represa se llama Santa María, igual que nuestra comunidad. Enseguida dibujó la franja expropiada. Los niños lo rodearon con sus cuadernos y todos incluyeron en sus mapas el área señalada por don Manuel.

Durante la caminata de regreso don Manuel fue la estrella, todo el tiempo relatando para los niños, les dijo los nombres de los árboles y las plantas en su lengua materna. La profesora agradeció al anciano su colaboración ya que además la acompañó a entregar a todos los niños y las niñas en sus casas. María no se enteró del viaje porque durante esos días le tocó trabajar y pernoctar en el hotel.

A la semana siguiente Marina bajó caminando con su mamá y cuando divisó la represa le contó lo que había dicho el abuelo. Ella quedó muy asombrada porque antes de casarse con el hijo de don Manuel vivía en una pequeña localidad ubicada al otro lado de la sierra y no estaba enterada de esos sucesos, no sabía qué tanto podía ser cierto y hasta dónde podrían ser inventos de la niña, quien tenía una gran imaginación.

En medio de su inocencia Marina dijo a la administradora: “Antes nosotros éramos dueños de su hotel y su playa y también del agua que sale por las regaderas, y toda esa agua de la alberca también era nuestra.” La administradora se rió y le comentó a María lo dicho por la niña. A partir de entonces evitó llevarla al hotel y las pocas veces que la llevó la tenía siempre junto a ella, ayudándole en su quehacer o distrayéndola, alejada de los turistas y los jefes para evitar imprudencias.

El tiempo pasó, Marina creció y cambió de opinión acerca de qué estudiar. El año pasado se graduó como abogada. Su tesis se refiere al tema de los derechos de los pueblos originarios en relación con sus tierras, recibió una mención honorífica.

Hace seis meses recibió una invitación de los miembros de una Asociación Civil dedicada a la consultoría ambiental para que trabaje con ellos, la van a apoyar para que su comunidad entable un juicio legal, hasta conseguir que la ciudad le pague por los servicios ambientales que presta a la zona turística.

Los especialistas en juicios ambientales de la asociación, en la cual ahora Marina trabaja llegaron este fin de semana a la comunidad. Los representantes del comisariado ejidal le proporcionaron todos los documentos legales a Marina con la autorización de la asamblea general. Es la primera vez que una mujer tiene acceso a estos importantes documentos. María está muy orgullosa de su hija, ahora reconocida plenamente por los comuneros como una persona valiosa que puede ayudar a su gente. Esto no es común debido a la cultura machista predominante. Nunca se había visto que una mujer se sentara al frente de la asamblea, junto a los representantes varones para recibir una visita de gente de fuera, como en este caso.

María decidió no bajar a trabajar este día porque quiere tomar una fotografía de la reunión. Se pone su mejor vestido y se instala a un lado de la puerta de la casa comunal, para no perderse ni un momento importante. No es costumbre que las mujeres participen

en las juntas, pero a ella sólo le interesa estar ahí para tomar las fotos de su querida hija, el comisariado ejidal ya le dio permiso.

Marina explica a su gente de qué trata el Artículo 2º de la Constitución Mexicana reformado en 2001, la Ley Agraria, la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección del Medio Ambiente, la Declaración de la ONU y el Convenio 169 sobre los derechos de los pueblos indígenas. Según el despacho consultor, quizá no se gane pronto pero hay suficiente fundamento para obtener un triunfo. La asamblea acepta la ayuda de los consultores para emprender el juicio legal.

Marina es la responsable de integrar el equipo que estará al frente del proyecto, así que invita a Martín, un biólogo de la comunidad y compañero suyo en la primaria, quien también participó en el grupo que realizó aquella inolvidable excursión a la reserva con la guía de su abuelo hace 15 años y que lo inspiró a estudiar biología.

Marina y Martín revisan la historia de la comunidad y uniendo los relatos, notan partes que no encajan y descripciones contradictorias. Ella se reúne con su abuelo, quien ya tiene más de ochenta años, y le pide acepte una entrevista grabada.

El anciano se niega y le explica que cuando la comunidad perdió las tierras de la playa, hubo un conflicto tan grande que algunos comuneros y sus familias se fueron y buscaron otras tierras para salvar su vida. Hubo enfrentamientos incluso entre padres e hijos y hermanos. Le recomienda que si no hay modo de resolver el asunto legal sin abrir las heridas del pasado, es mejor que todo quede como ahora porque al menos tienen paz.

Preocupada por la responsabilidad que ha asumido, Marina comenta a Martín la nueva situación. Él le informa que acaba de descubrir que su familia y la de ella estuvieron enfrentadas en el pasado, porque también su abuelo había sido representante ejidal. Su papá incluso le pidió dejar ese proyecto y buscar trabajo en otro lado.

Entonces Marina recuerda una técnica que aprendió en un seminario de resolución de conflictos internos familiares, que usa un método comprensivo y consiste en una serie de

sesiones en la que se resaltan los aspectos positivos de las acciones de todas las personas, los errores no son penalizados sino se les conceptualiza como aprendizajes que no hubieran sido posibles sin equivocación. Explica a Martín la dinámica del ejercicio y le pregunta qué opina. ¿Podrán aplicarla en la comunidad para recuperar la historia y obtener información útil para ganar el juicio sin lastimar a las personas ni reavivar rencores?

Ambos se sienten confundidos. Son responsables de las formas y éstas pueden ser determinantes para los resultados. Entonces hacen una lista de todos los representantes históricos y líderes morales de la comunidad, y deciden entrevistarlos por separado acerca de la conveniencia de seguir o dejar el juicio tomando en cuenta la nueva información. Martín bromea con Marina diciéndole que al menos si se equivocan ya no estarán solos. La responsabilidad se diluye cuando hay muchos culpables, le argumenta bromeando. “Además, estamos jóvenes, podemos conseguir trabajo lejos y volver a las fiestas del pueblo cuando que se les olvide que nos equivocamos”, ambos ríen.

Por primera vez Marina ríe, un tanto relajada. Martín se queda viendo su hermosa sonrisa y sus grandes ojos negros, luego se despide. Han acordado un plazo de dos meses para entrevistar a 20 personas. Cada uno eligió a los dirigentes cercanos a sus familias para no generar desconfianza. Aunque tengan curiosidad por saber cómo le va al otro, no se hablarán ni se reunirán hasta terminar las entrevistas personalizadas, así evitarán chismes y malos entendidos que puedan complicar el proceso.

Al término del plazo Marina le envió un recado a Martín para verlo en la ciudad. ¡Los dos tenían buenas noticias! el juicio seguiría. El comisariado ejidal había aceptado la reunión de dirigentes. Ya tiene lista la convocatoria y los ha nombrado asesores legales. Martín, su sobrino, le trae la carta de nombramiento a Marina. Ella llora de alegría.

Se preparan para la primera sesión:

#### Herramienta 14. Ruta crítica

Definición: La ruta crítica o camino crítico, es el diseño de un macroproceso que contiene varios procesos micro y que al modo de ramas de un árbol avanzan en paralelo y se unen en momentos específicos para consolidar fases en pos de un propósito global.

1. En la primera reunión cada dirigente se presentará a los demás y al final dirá la frase: “Estamos reunidos el día de hoy pensando en el futuro, no en el pasado. Les pido disculpas a todos los que hayan afectado mis errores y me alegro de que en algo les hayan beneficiado mis aciertos.”
2. Se hace una línea de tiempo para recuperar la memoria social, en la parte de arriba se van a anotar los hechos que a la fecha son evaluados como aciertos y abajo los que a la luz de la historia sean reconocidos como errores.
3. Está prohibido señalar culpables. Los errores serán reconocidos públicamente por quien los haya cometido, nadie más hablará de ellos.
4. No se permite reclamación ni reproche, si reconocer aciertos y felicitar a la persona que los tuvo.
5. Cuando un error no sea reconocido por quien lo cometió de cualquier manera se anotará en la línea de tiempo, sin señalamiento.
6. Marina moderará la reunión y cuando alguien se altere solicitará un receso de 10 minutos para que Martín platique en privado y les ayude a recuperar la cordura. Si esa persona ya no quiere regresar a la reunión se le permitirá irse y el proceso continuará, todos están de acuerdo.



7. Solamente si se retira el 50 por ciento más uno de los dirigentes se suspenderá la reunión. De lo contrario seguirá el proceso y se acordarán mecanismos de diálogo.
8. Se realizarán las sesiones necesarias hasta que la línea de tiempo sea completada y toda la información haya sido recuperada.
9. Si se reavivan rencores y conflictos del pasado se suspenderá el juicio.
10. Al terminar la línea de tiempo se matará una vaca y habrá una fiesta de reconciliación de la comunidad.
11. Cada tres meses Marina y Martín informarán por escrito los avances del proceso legal.
12. El comisariado ejidal autoriza a Martín y Marina, para que junto con la asociación ambiental hagan recorridos por el territorio y elaboren un inventario de recursos y un estudio técnico que evalúe la salud de los ecosistemas, indique las perturbaciones y daños ocasionados por la extracción de agua y señale cuáles son reversibles y cuáles irreparables.
13. Martín hará la propuesta de contabilidad ambiental retroactiva con base en los daños causados a la comunidad, para el pago de los servicios ambientales por parte de quien corresponda según los resultados del juicio.
14. Se convocará a una asamblea general extraordinaria de la comunidad cada seis meses para tratar exclusivamente este punto, analizando los avances y acordando lo necesario para el semestre siguiente.

Se reúnen con el comisariado en la casa comunal, quien acepta todos los puntos.

Veamos cómo queda la ruta crítica en forma de redes:

Los objetivos de ciertas actividades se convierten en insumos de otras para el logro de los finales. Los procesos corren en paralelo y se van enlazando hasta alcanzar el propósito.

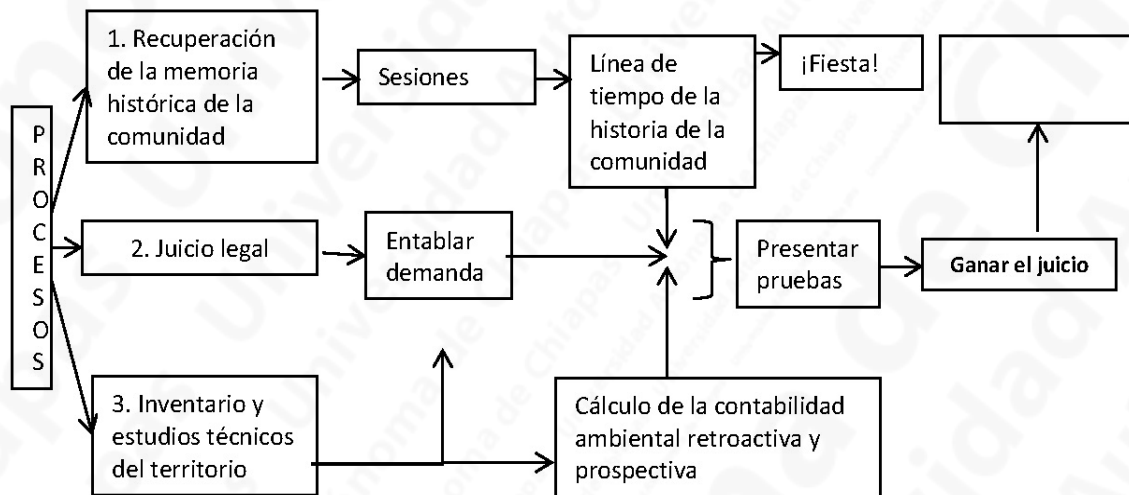


Figura 23: Ruta crítica.

También se puede representar la ruta crítica mediante un diagrama de Gantt, adoptando la forma de un cronograma y desglosando todas las acciones, sobre todo cuando los proyectos han sido condicionados por la fuente financiera a plazos establecidos en forma previa. Con frecuencia en esas condiciones el cronograma y la matriz de marco lógico, se instituyen como instrumentos para la evaluación de avances y resultados finales.

A los seis meses, como se tenía previsto, se cumplió la meta de la recuperación de la memoria histórica de la comunidad, así que todos están entusiasmados por festejar.

Marina visitó la escuela primaria para organizar un sociodrama con algunos pasajes importantes de la historia comunitaria que piensa contribuirán a fortalecer los lazos de unidad.

#### Herramienta 15: Sociodrama

Definición: Es una técnica que tiene por objeto la escenificación de roles con el fin de promover la reflexión colectiva acerca de una situación o problema real en el que conviene representar, simbolizar, trivializar o incorporar el sentido del humor con fines didácticos.

Ha elegido en principio los relatos de la fundación de la comunidad y los ritos de los viajes a la playa para traer mariscos y pescado. Obviará los momentos álgidos del conflicto durante el cual la comunidad se dividió; por ahora no es prudente representarlos, quizá en el futuro, cuando hayan sanado todos los lazos.

También eligió representar el viaje a la reserva que hace 15 años les permitió a ella y otros jóvenes de la comunidad darse cuenta de la extensión y la riqueza de sus tierras. Una sobrina suya hará el papel de la niña Marina. Cada familia elegirá un niño con parecido físico al familiar que participó en el viaje. Martín está muy entusiasmado porque él se disfrazará de abuelo para la guiada, pues por ser biólogo es quien más conocimientos tiene de los ecosistemas; además, como participó en el recorrido original, recuerda muchos detalles.

El sociodrama es una herramienta muy útil para tratar temas difíciles o “espinosos”. El arreglo, el sentido del humor y la algarabía contribuyen a suavizar el abordaje. En este caso se aplica al final de un proceso difícil en forma de festejo, igual se puede utilizar en momentos álgidos o para explicar en forma chusca temas como la drogadicción o el alcoholismo, en forma seria con personajes estereotipados para temas emocionales y de afectación familiar como la violencia intrafamiliar, etcétera. Conviene planear cuidadosamente la actividad y precisar de antemano el objetivo. La estructura del sociodrama es la siguiente:

1. Se define el tema.
2. Se delimita el problema o situación y se clarifica el objetivo.
3. Se diseña el personaje central o protagónico.
4. Se clarifica el entorno de la historia, se diseñan los personajes y roles clave.
5. Se escribe el guion y los diálogos para los personajes, las escenas, las secuencias de hechos.
6. Se define la escenografía, se diseña la utilería.

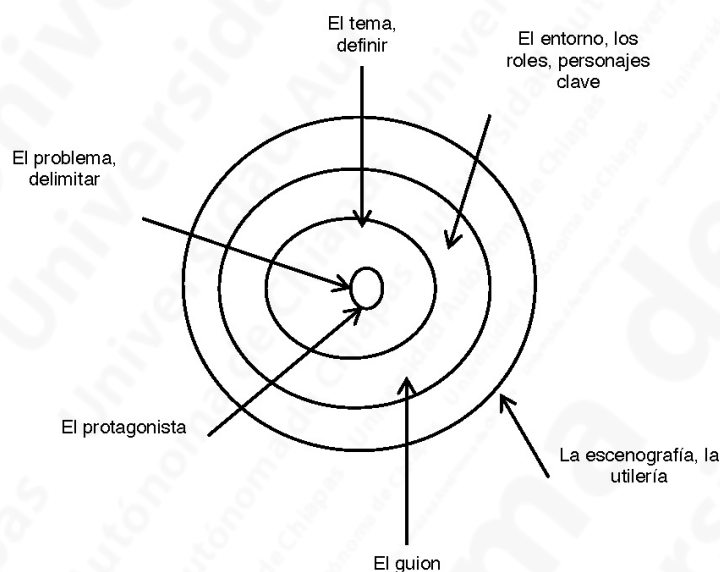


Figura 24: Proceso de construcción de un sociodrama

El proceso creativo no es lineal. Normalmente las ideas fluyen en forma simultánea y se construye todo a la par; sin embargo, es importante tener en cuenta que a partir del objetivo y el personaje protagónico todo gira y se dinamiza.

El día de la fiesta todo sale bien. De acuerdo con el programa, después de la ceremonia llega la banda. Martín invita a Marina a bailar. Ambos están contentos, satisfechos con los resultados de su trabajo.

Marina ha pensado en formar una asociación ecológica con personas de la comunidad. Invita a Martín, él acepta y le dice que también a él se le ocurre algo. Ella le pregunta de qué se trata y él le propone una sociedad conyugal. Marina abre sus grandes ojos, ino sabe qué decir! en verdad está muy sorprendida.

Al fin reacciona y le responde que no ha pensado en casarse todavía, aunque él le gusta. Le propone conocerse más y cuando ganen el juicio legal de la comunidad volver a platicar este punto personal. No tienen duda de que van a ganar, los argumentos legales son muy sólidos.

### 4.2.2. Bloque 2, temas: economía, género, organizaciones sociales

#### Caso 6: Desarrollo organizacional en una empresa social

Se trata de una comunidad étnica que con apoyo gubernamental formó una cooperativa para instalar una empresa turística, parte de sus tierras cuenta con potencial esta actividad.

Inicialmente todos los ejidatarios tuvieron la oportunidad de participar en la fundación de la cooperativa, pues la convocatoria fue abierta y se inscribió la mayoría, por lo que algunos asuntos eran tratados en la asamblea ejidal, sobre todo los relacionados con el uso del terreno.

Siendo los servicios turísticos una actividad en la que no se tenía experiencia previa, con la esperanza de mejorar sustancialmente sus ingresos, los socios asistían entusiastas a las primeras reuniones y veían con alegría cómo el gobierno construía las instalaciones: cabañas, restaurante y se pavimentaba el camino. También hubo inversión pública en equipamiento de infraestructura y capital de trabajo para insumos.

Sin embargo, una vez puesto en marcha el proyecto el administrador recién nombrado, solicitó que todos los días hubiera gente para trabajar y al principio no había dinero para pagar porque no había ingresos suficientes. Casi la mitad de los socios renunciaron en esta etapa, desencantados.

Quienes quedaron se reorganizaron y como tenían sus actividades de campesinos incluyeron a sus hijos como trabajadores de la cooperativa. Los mandaron a capacitarse para atender a los clientes: meseros, cocineros, administrativos, personal de limpieza, etcétera.

A partir de entonces sólo el administrador y los veladores eran socios activos y recibían un salario por su desempeño. El consejo de administración, encabezado por un presidente, llegaba a supervisar y recibir las cuentas. Muy pronto la cooperativa se posicionó en su actividad, sobre todo durante las vacaciones. Entre los socios miembros habían tres familias ampliadas, que en los hechos formaron tres grupos de interés. Hubo un acuerdo entre ellos para acceder

a la presidencia del consejo de administración por turno si obtenían mayoría de votos en la asamblea general.

### Herramienta 16: Organigrama de estructura y funciones

Definición: Esquema en el que se identifican el flujo de decisiones y la adjudicación de funciones directivas, de mandos medios y operativas.

En los hechos se había generado una estructura híbrida entre las formas de organización tradicional comunitaria y la empresarial, una doble pirámide: Estructura híbrida.

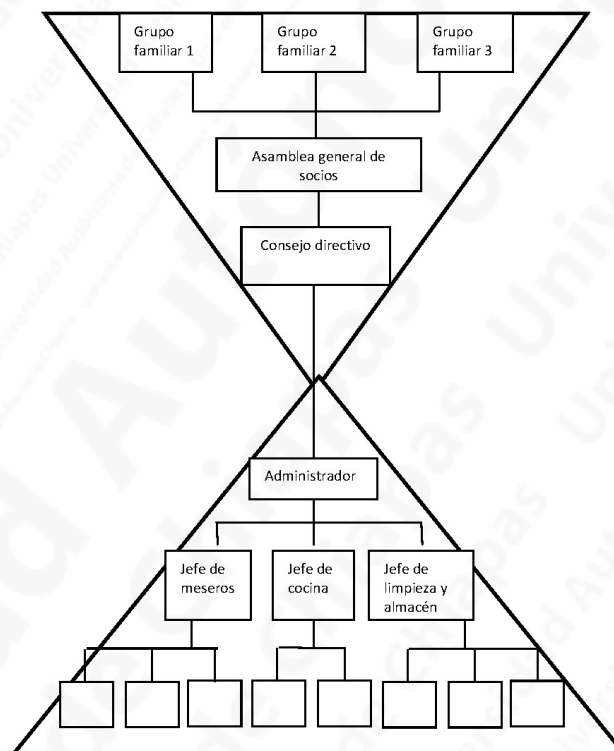


Figura 25: Estructura híbrida sociedad-empresa.

Con el paso del tiempo el equipo y las instalaciones físicas se deterioraron pues no se ahorró ni se dedicaron recursos de las ventas para aprovisionamientos de capital.

La institución gubernamental promotora del proyecto, que se había mantenido cercana, solicitó la intervención de un consultor para ayudar a la cooperativa a reorganizarse, pues el lugar ya es conocido por los turistas y llegan todo el año. Sin embargo, hay muchas deficiencias en la operación. La consultoría abarcará aspectos del desarrollo organizacional, administrativo y financiero. Existe conflicto interno entre trabajadores y directivos, entre empleados y administrador, entre los directivos y administrador y entre la cooperativa y el ejido. Además hay muchas quejas de los clientes por las fallas en los servicios de las cabañas.

La consultoría se realizará con el método de investigación-acción participativa (IAP) en concordancia con los siete principios del desarrollo organizacional:

**Herramienta 17: Principios del desarrollo organizacional**

Definición: Los principios del DO son los atributos cualitativos en los que descansa o “corre el proceso de consultoría”. Generan las condiciones para el éxito y están anclados en las dimensiones cultural y política.

Tabla 11: Principios del desarrollo organizacional.

Principio	Significado
1: Adaptación creativa.	Adaptarse al contexto de cada organización, a sus fines y a la filosofía de sus miembros.
2: Acompañamiento de los procesos.	No es una receta de “hágase”, implica compromiso y permanencia.
3: Incluye sistema de valores, técnicas y procesos.	Debe ser articulado. Valores congruentes con técnicas y proceso.
4: Respaldo de alta gerencia.	Quienes detentan y ejercen el poder en la organización deben respaldar al 100% hasta el final.
5: Aplicar conocimiento pertinente a la psicología del grupo.	Filosofía y valores traducidos a la práctica cotidiana.
6: Efectividad creciente.	Toda la organización se beneficia de los métodos propuestos por el consultor y hace mejor uso del tiempo y los recursos disponibles.
7: Adaptación creativa al cambio.	Las organizaciones cambian voluntariamente como resultado de la reflexión y los conocimientos adquiridos durante el proceso.

Una de las primeras tareas pertinentes en este caso es ubicar los grupos de interés y escuchar sus argumentos. Para construir consensos se empieza con la identificación de los problemas mediante la técnica denominada lluvia de ideas.

#### **Herramienta 18: Lluvia de ideas**

Definición: Es una técnica que incorpora opiniones e ideas diversas e incluso divergentes sin juzgarlas ni eliminarlas o filtrarlas para analizar un problema o situación desde todos los puntos de vista posibles y llegar a una solución pertinente y consensuada.

Estos son los principales problemas identificados:

- Muchas quejas de los clientes porque no funcionan los calentadores de agua, las tazas de baño tienen fugas, no hay agua para bañarse, las habitaciones están sucias, la ropa de cama “apesta”, hay ratas y cucarachas y no se respetan las reservaciones.
- Los refrigeradores están viejos, se apagan, hay mermas en la comida, sobre todo carnes y mariscos.
- Hay una notificación de la Secretaría de Turismo que amenaza con monitorear el lugar para desalentar las visitas debido al decaimiento en la calidad de los servicios.
- Los socios se quejan de que no hay repartición de ganancias.
- El administrador dice que el restaurante casi no deja ganancias y los socios ayudan poco y sólo piden “cosecha de dinero”.
- No se respetan los derechos laborales de los trabajadores de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.
- Cuando hay cambio de directivos no dejan informes ni ganancias.
- En la entrada hay basura acumulada que genera olores desagradables y deteriora la imagen ante los clientes.



- El administrador insiste en que las estructuras de algunas cabañas están muy debilitadas y pueden caerse en cualquier momento.
- Finalmente, el administrador expresa que la institución promotora ya no quiere apoyar a la cooperativa. Se refiere a nuevas transferencias de recursos económicos.

En conversación informal del consultor con la institución promotora los servidores públicos señalan que para ellos la consultoría es el apoyo a la cooperativa por el momento, aunque, por prudencia política, no lo expresan por escrito.

En la siguiente reunión el consultor se los comenta en forma verbal. Será necesario pensar que a partir de los ingresos por ventas se aprovisione capital para arreglar las cabañas y reponer los equipos dañados.

Una vez aclarado que la cooperativa dependerá sólo de su capacidad y sus decisiones para “levantar” la empresa, cuando se calma el enojo, es posible pasar a la etapa de planeación, al análisis consciente y detallado de cada problema enlistado y cuáles son las posibles soluciones.

El consultor propone nombrar una comisión con la autorización de la asamblea general de socios para reorganizar la empresa, decidir y arreglar todo lo que no funciona y que la siguiente sesión sea con esa comisión.

#### **Herramienta 19: Integración del equipo guía**

Definición: El equipo guía está integrado por líderes que representan a los grupos de interés en el proceso y están interesados en el logro de los objetivos. Representa a las fuerzas impulsoras del proyecto y toma las decisiones estratégicas.

A la siguiente sesión se presenta el consejo directivo actual acompañado por todos los expresidentes. El consultor propone que incluyan a dos representantes de los empleados,

porque conocen a fondo los problemas de operación y serviría mucho que lo expliquen y así la comisión pueda tomar mejores decisiones.

En esta fase entran en contraposición/diálogo las ideas tradicionales de la comunidad con la necesidad de comunicación entre las partes de la estructura empresarial para mejorar la operación. Deciden que participen los trabajadores, con ciertas restricciones.

¿Por qué en este tipo de consultorías es necesario que estén representados en el equipo guía, todos los grupos de interés?

1. Porque las soluciones propuestas deben contar con el apoyo de todos los grupos. Si no es así, es posible que quienes no están incluidos en las decisiones boicoteen el proceso como venganza por no tomarlos en cuenta.
2. Porque los problemas son de todos y todos deben asumírselos. En este caso los trabajadores llevaban mucho tiempo presentando problemas asociados a fallas del equipo cuyas consecuencias no se analizaban. Cuando se calcularon en dinero los alimentos perdidos por fallas en los refrigeradores, la perspectiva cambió, se dieron cuenta que todos eran afectados.
3. Porque a los problemas señalados por los clientes en muchos negocios no se les relaciona con mermas hasta integrar la información proveniente de los departamentos.
4. Porque los directivos cuando se les presentan muchos problemas que no saben cómo resolver se limitan a ordenar “que se haga” y eso no resuelve nada. Contar con la claridad de quién realiza el trabajo es muy valioso para todos. Normalmente quien plantea un problema tiene pensada una solución si se le da la oportunidad de expresarla.
5. Porque resolver problemas juntos integra equipos de trabajo sólidos y con buen flujo de comunicación.

Todo proceso de consultoría requiere respaldo de la dirección.

El respaldo no se consigue por orden o consigna, sino por el convencimiento pleno de las personas. Es necesario propiciar un ambiente de confianza, que proviene de conocer las intenciones de los demás, juzgarlas como positivas y convenientes para todos. De este modo se apuesta por los resultados positivos a alcanzar en conjunto y se colabora voluntariamente al logro de metas y objetivos.

**Herramienta 20: Árbol organizacional de principios y valores**

Definición: Es un ejercicio que unifica a los grupos de interés, pues identifica “las raíces”, (principios y valores comunes) la construcción de la visión y la misión puede ser parte de este ejercicio.

Dee Groberg, del Covey Leadership Center<sup>5</sup>, propuso la metáfora del árbol organizacional. En las raíces se ubican los valores que regirán a la organización o empresa y con los que todos se comprometen, en el tronco van los principios como decisiones y consensos, las ramas son los medios y los frutos son los propósitos y resultados esperados del proyecto.

En el caso de la cooperativa se definieron como valores el respeto, la unidad, la responsabilidad y la honestidad; como principios el trabajo, la solidaridad y la cooperación; como medios se acordó la calidad y la amabilidad en el servicio a los visitantes, la limpieza y la renovación de las instalaciones para aumentar las ventas, el buen trato entre compañeros de trabajo y la buena comunicación; como propósitos mejorar los ingresos de socios y empleados y hacer un fondo para la salud de todos. Si observan con detenimiento se darán cuenta de que la metáfora del árbol con otro enfoque nos ayudó a dibujar el plan, sólo falta ponerle plazos y responsabilidades.

---

<sup>5</sup> El Covey Leadership Center fue fundado por Stephen Covey, autor del libro *Liderazgo basado en principios* y otros acerca de éste y otros temas de superación personal y administración.

La lógica en este caso es la siguiente:

**Raíces = Los Valores:** se determina la ética del proceso que permite construir o fortalecer la confianza.

**Tronco = Los principios:** en los cuales se sostiene el proyecto y que incluye la toma de acuerdos estratégicos básicos para las relaciones. Hace explícitas las reglas del juego, los compromisos y las restricciones para las conductas. Es decir, crea el piso.

**Las ramas = Los medios:** que determinarán tanto los recursos como las formas para obtener los resultados del proyecto.

**Los frutos = Los propósitos y los objetivos,** a partir del esfuerzo, trabajo y cumplimiento de responsabilidades de todos.

De este esbozo de plan derivaron los proyectos específicos:

- 3 proyectos para mejorar la comunicación interna, actualización de reglamentos internos (laboral y de la sociedad), establecimiento de nuevos protocolos de interacción con los clientes y nuevo sistema de reservaciones vía internet.
- 5 proyectos para mejorar la calidad de los servicios, compra de equipos y muebles, refrigeradores, camas, sábanas, almohadas, cortinas, muebles de baño, calentadores de agua. Nuevos protocolos de limpieza de habitaciones y de la cocina, control de plagas y manejo de la basura.
- 3 proyectos para hacer eficientes la operación administrativa, la concentración de ingresos por ventas, el sistema de costos computarizado, la estrategia de ahorros para reinversiones en equipo y la reparación de instalaciones (cabañas), los fondos laboral y de socios, el manejo de capital de trabajo y el pago de impuestos.

### Herramienta 21: Proyecto de mejora

Definición: Es un conjunto de acciones tendientes a corregir fallas internas para mejorar el desempeño de los procesos operativos.

### ¿Cómo se diseña y opera un proyecto de mejora?

El método de mejoramiento continuo forma parte de las teorías de la calidad, que han pasado por muchas etapas y consideran central e indispensable la participación de las personas para alcanzar el éxito. Para eso se creó el concepto de intergerencia, o sea la formación de grupos informales asociados a los procesos de trabajo más que a la estructura, y los cuales mediante reuniones y consensos acuerdan corregir errores de operación y diseño.

En este caso la implantación de proyectos de mejora permite resolver los problemas poco a poco con acciones coordinadas y a la vez descentralizadas, bajo la responsabilidad directa de quienes tienen esas funciones asignadas.

Es necesario analizar en forma detallada el proceso de trabajo mediante diagramas de flujo con el objetivo de identificar los puntos críticos, es decir, los momentos en que se generan errores, identificando sus causas.

### Herramienta 22:

Diagrama de flujo: Secuencia de acciones y decisiones de un proceso.

### Proceso operativo: manejo de la basura

**Primer paso:** identificar el problema: olor desagradable que deteriora la imagen de la cooperativa ante los visitantes.

**Segundo paso:** identificar al equipo: trabajadores que participan en el proyecto de mejora: jardinero (también con la obligación de recoger la basura), jefe de meseros, jefe de cocina, jefe de camaristas.

**Tercer paso:** nombrar un responsable del proceso (jardinero).

**Cuarto paso:** diagramar el proceso e identificar los puntos críticos.

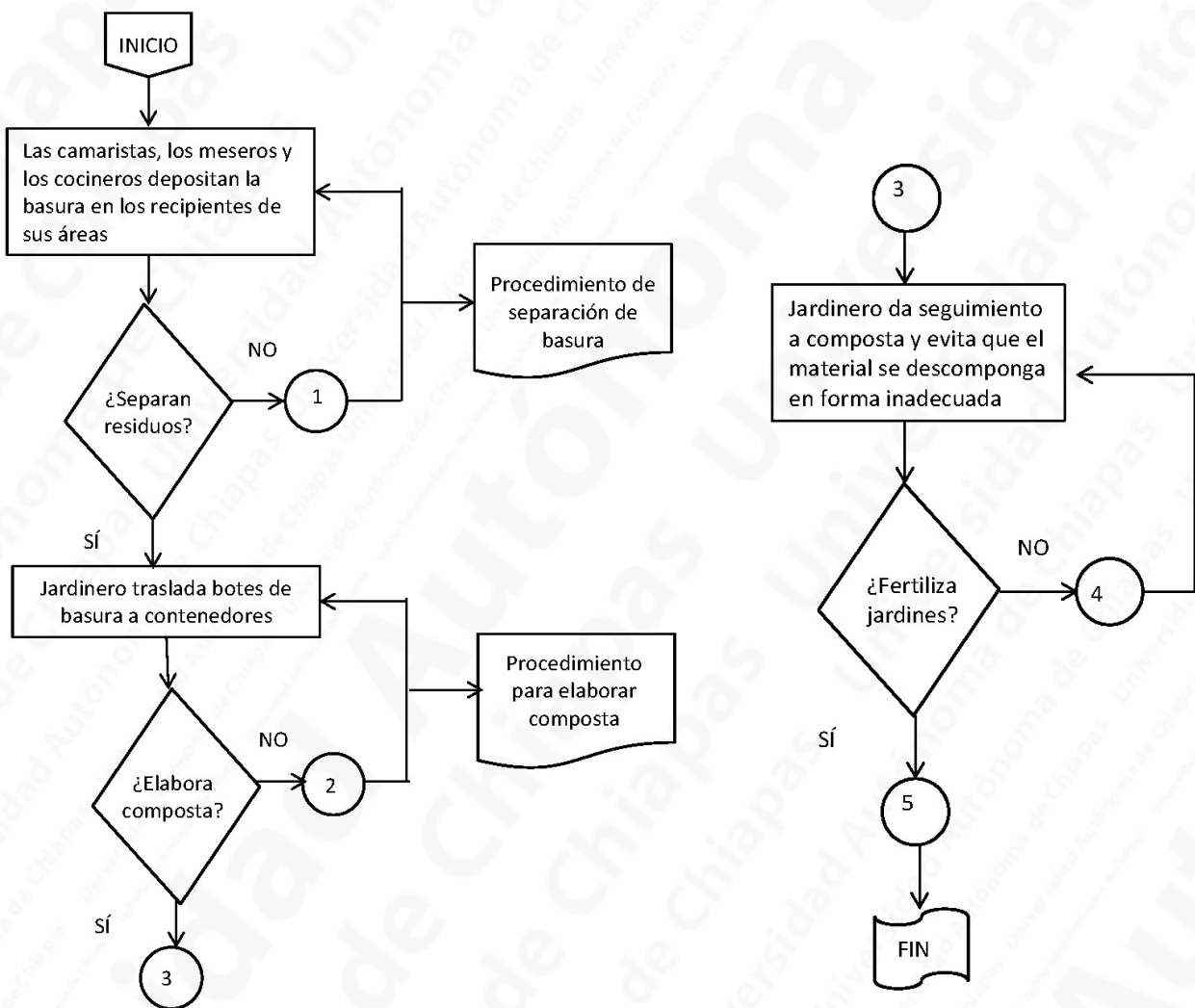


Figura 26: Diagrama de flujo de tareas.

**Quinto paso:** reconocimiento de los errores por quienes los cometen.

**Sexto paso:** todos establecen el objetivo mediante la forma correcta en que debe operar el procedimiento y se comprometen a cumplirlo.

**Séptimo paso:** Determinar periodos de evaluación de avances y corrección total.

Este método de trabajo da resultados porque se le otorga autoridad al personal responsable del proceso para solicitar o incluso exigir a otros trabajadores que realicen las actividades conforme al procedimiento acordado. Al crear corresponsabilidad y relaciones de apoyo entre los trabajadores se crean “cadenas de ayuda” horizontales que contribuyen a mejorar otras esferas de la operación.

Por ejemplo, en este caso hacía dos años que la cooperativa gastaba recursos en la compra de fertilizantes químicos, que a su vez deterioraban la calidad de la tierra e incorporaban contaminantes.

De los ahorros, por el hecho de no comprar más estos productos, se extrajo la mitad y se sumó a las percepciones del jardinero, quien contento por ganar un poco más, trabajó con empeño y dedicación.

A veces las empresas ya tienen manuales de procedimientos elaborados, que no se aplican y el proceso de mejora los recupera y modifica si es necesario. En otras ocasiones nada escrito existe al respecto, y se elabora el procedimiento con la participación de todos mediante los criterios de hacer lo mejor posible con lo que se tiene y de la manera más sencilla. Es muy importante considerar el conocimiento del personal.

Es frecuente que en los proyectos de mejora técnicos o administrativos se deban transferir conocimientos del experto al personal (capacitar), para que el proceso funcione de acuerdo con los objetivos. Es importante no revertir las relaciones de servicio y confianza establecidas en la consultoría; es decir, el conocimiento del experto debe estar al servicio de la empresa, no usar lo que se sabe para controlar o empoderarse creando dependencia.

**Herramienta 23: Rúbrica**

Definición: Se trata de una escala estimativa que identifica con claridad y en forma proporcional los avances de los proyectos, se utiliza tanto para evaluar el proceso como el resultado final de la consultoría.

**Evaluación de resultados**

La rúbrica y otras escalas estimativas son muy útiles para evaluar resultados y avances previstos desde la planeación del proceso de atención, y deben formar parte de los compromisos firmados que los consultores y las organizaciones pactan.

**Tabla 12: Escala estimativa. Rúbrica.**

Proyecto de mejora	Indicadores de proceso				Resultados
	25%	50%	75%	100%	
Actualización de Reglamento interno.	Lista de temas y acuerdos de calendario de reuniones con socios.	Consenso sobre derechos y obligaciones respetando usos y costumbres de los socios.	Armonizar acuerdos con leyes que aplican a la figura legal.	Validación de redacción legal en asamblea de socios y firma de documento.	100% Éxito total.
Actualización de reglamento laboral.	Lista de temas y acuerdos de reuniones entre directivos y empleados.	Diseño de puestos de trabajo y consenso respecto a derechos y obligaciones laborales.	Armonizar acuerdos con Ley Federal del Trabajo.	Validación en reunión general de socios y empleados.	90% No aprobado el pago de horas extra.
Comunicación con clientes para reservaciones.	Reducción de clientes insatisfechos 25%.	Reducción de clientes insatisfechos 50%.	Reducción de clientes insatisfechos 75%.	No hay clientes insatisfechos.	75% Obstáculos no superados: dificultades asociadas a deficiente servicio telefónico y negativa de uso del internet.
Calidad en los servicios de hospedaje.	Cabañas sin olores desagradables.	Cabañas con agua fría en forma permanente y sin fugas.	Colchones, almohadas, ropa de cama y cortinas nuevas.	Calentadores de agua nuevos, servicio de agua caliente permanente.	100% Éxito total.



Sistema de costos.	Recuperar información contable de los tres años anteriores.	Análisis de tendencias y detección de fugas.	Diseño del nuevo sistema y adquisición de computadora.	Capacitación al personal en el manejo del nuevo sistema de costos.	100% Éxito total.
Concentración de ingresos.	Cabildeo para convencer a grupos de interés.	Remodelar instalaciones para instalar cajero general.	Capacitación a empleados y prueba de 3 meses.	Consolidar estandarizar procedimiento nuevo	90% Un área mantuvo control aparte por acuerdo de asamblea de socios.
Mejorar el servicio de conservación de alimentos y elimina mermas.	Ahorros para adquirir refrigerador y estufa nuevos.	Compra de refrigerador y estufa nuevos.	Ahorro para adquirir congelador de carnes.	Compra de congelador de carnes.	100% Éxito total.
Mejorar subsistema de compras.	Identificar fugas, mermas y revisar lista de adquisiciones.	Compra de báscula para pesar compras e ingredientes de plattilos.	Acuerdos de lista de compras y presentación entre administrador, personal de cocina y de restaurante.	Compras de acuerdo con el procedimiento acordado. Revisión de cumplimiento mensual.	100% Éxito total.
Control de plagas.	Identificación de plagas y diseño de estrategia de combate.	Modificaciones a instalaciones para evitar ingresos.	Instalación de trampas y protocolo de mantenimiento.	Protocolo en marcha y sin omisiones.	90%
Doblar ventas anuales.	Claridad de necesidades de clientes por segmento y temporadas.	Eliminación de fugas en ingresos y de clientes insatisfechos.	Difusión de servicios mejorados.	El doble de ingresos que el año anterior.	100%
Reinversiones para reparación de cabañas.	Diagnóstico de deterioro de instalaciones y elaboración de proyecto.	Hacer provisiones de capital.	Compra de materiales.	Reparación de cabañas.	100%
Manejo de basura.	Diagnóstico.	Asignación de responsabilidades del proceso.	Nuevo procedimiento en operación y supervisión.	Nuevo procedimiento consolidado y adjudicación de estímulo al personal por resultado.	100%

### Caso 7: Comunidad, organización y empresa

Se trata de una organización social que se forma con productores de café. Primero todos los socios vendían a un comprador que llegaba con sus camiones hasta las comunidades. Era un comprador regional, que tenía abarroteras en los pueblos y les daba crédito para comprar sus comestibles cuando no tenían dinero. Se llamaba don Plutarco.

Algunas personas hasta lo habían hecho padrino de niños que se graduaban o de bautizos, porque eso sí, cuando un ahijado se enfermaba el compadre les prestaba dinero hasta que sanaba y no les cobraba intereses, le pagaban siempre con la cosecha.

Siempre habían funcionado así las cosas hasta que un día llegaron unos estudiantes de la Universidad a hacer sus prácticas profesionales y como requisito de su tarea sacaron las cuentas de las pérdidas anuales y lo que ganaba don Plutarco.

Como la Universidad exigía a los estudiantes compartir con las comunidades los resultados de su trabajo antes de irse, reunieron a los representantes y les dieron a conocer los números.

Después de que los muchachos se fueron, a Joaquín, un comisariado ejidal, le surgió la idea de visitar a los muchachos en la Universidad, para solicitarles ayudaran a legalizar una sociedad comercializadora de café.

Los jóvenes estuvieron de acuerdo y lo asesoraron para que la Secretaría de Relaciones Exteriores les diera un permiso de constitución. Después hablaron con un maestro de la Facultad de Derecho que era notario público y le expusieron el caso.

El profesor-notario les hizo un buen descuento y ya con el permiso y el costo, se fueron a promover la formación de la sociedad en todas las comunidades, que eran como 50 y en total como unos cinco mil productores del grano.

Antes de la constitución legal, los muchachos asesorados por el profesor-notario, les ayudaron en varias sesiones democráticas de representantes a establecer su objeto social y sus estatutos. También nombraron un consejo de vigilancia y transparencia.

En el transcurso del mismo año el presidente municipal los apoyó para conseguir un crédito puente y les rentó una bodega para almacenar el café. Los socios quedaron muy contentos porque vieron la diferencia de ingresos.

Las operaciones de comercialización aumentaron cada año. Hace cinco de la fundación de la sociedad y ahora es la empresa que capta la mayor parte de la cosecha de la región.

Todo iba bien hasta que el presidente de la sociedad usó parte de los remanentes de la venta de cosechas para financiar una campaña política. Les dijo a los miembros de la directiva que sólo era “un préstamo”, un favor por todo lo que había contribuido al éxito de la comercializadora.

El problema salió a la luz debido a que no ganó la candidatura y la organización no pudo pagar los remanentes. Los otros miembros de la directiva le tuvieron que decir a la asamblea lo que había pasado. El presidente de la organización se enojó muchísimo y ahora hay una división.

El presidente anda recorriendo las comunidades para ofrecer a los socios que si lo apoyan a él les va a gestionar proyectos productivos y becas para sus hijos con las instituciones. Debido a que un número importante de productores tiene descendencia en edad de salir a estudiar, los está convenciendo.

La comisión de transparencia, con base en sus funciones legales, solicita al 10 por ciento de los socios que firme un documento solicitando auditoría y acude con un notario y un despacho consultor para solicitarla en la asamblea general. Acordaron no decidir hasta que la “fiscalización” terminara.

Después de dos meses les entregan el informe y además del “préstamo”, se descubre que hay muchas facturas de bares con consumos altos y despilfarro de recursos administrativos, pago de celulares de tres auxiliares incondicionales al presidente y gastos no comprobados por una cantidad importante.

El despacho consultor recomienda a la comisión de transparencia que convoque a una asamblea legal con todos los requisitos establecidos en los estatutos, pues si se complican

algunos aspectos debe quedar registro de lo sucedido. También elaboran una propuesta de saneamiento de las finanzas y de reorganización y se la entregan al presidente de la comisión de transparencia.

El día de la asamblea general llegan todos los delegados y el presidente de la sociedad no se presenta. Entonces acuerdan destituirlo y también a los tres auxiliares administrativos.

#### **Herramienta 24: Preguntas clave**

Definición: Se trata de cuestionamientos pensados para la reflexión colectiva que contribuya a la toma de decisiones democráticas conscientes y asertivas en beneficio de las comunidades y organizaciones

La comisión de transparencia presenta a los delegados una lista de preguntas:

1. ¿Cómo le vamos a hacer para que la política no nos vuelva a dañar las operaciones comerciales?
2. ¿Qué características debe tener la persona que ocupe la presidencia?
3. ¿Conviene nombrar compañeros con aspiraciones políticas?
4. ¿Cómo le hacemos para que los recursos sean usados de manera transparente y no haya derroche?
5. ¿Para dónde va nuestra organización? ¿qué futuro tenemos?
6. ¿Cómo nos vamos a organizar de aquí en adelante?
7. ¿Qué diferencias hay entre nuestra comercializadora y un negocio particular?

La asamblea acuerda poner en una cartulina estas preguntas en lugares públicos de todas las comunidades donde hay socios para que se vaya platicando y todos hagan propuestas. En la próxima reunión de delegados se acordará.

El día de la junta el equipo del despacho propone trabajar las preguntas en mesas de trabajo para incluir todas las propuestas que traen los delegados desde sus comunidades.

Mediante lluvias de ideas se hace la lista de propuestas por cada pregunta. Cada mesa presenta las suyas ante la plenaria. La asamblea nombra dos representantes por cada mesa para asistir a reuniones de trabajo con la nueva directiva y el despacho consultor. Se decidirá con base en la lista de propuestas acordadas en las mesas.

Enseguida el despacho presenta el video *Calidad personal*.

Luego entregan una hoja a cada delegado con tres preguntas para analizarlas en las mesas.

¿Cómo pueden reconocer a una persona que tiene calidad humana?  
¿Se puede aprender la calidad humana?  
¿Dónde podemos aprender a ser personas con calidad humana?  
¿Es más importante la calidad humana que el conocimiento?

Pensemos: ¿Cuál es la intención del equipo consultor al hacer estas preguntas?

Intenta definir los perfiles para la elección de los nuevos directivos con base en una idea central: **la calidad de los procesos depende de la calidad de las personas que participan en ellos.**

¿Por qué de las personas y no de los insumos?

Porque son las personas quienes toman las decisiones, incluyendo qué calidad de insumos se agrega en los procesos.

Debido a que en esta región y en las comunidades donde viven los socios de la organización no están familiarizados con el concepto “calidad humana”, el video compara entre actitudes y conductas de las personas.

Con objeto de trasladar en concepto desde algo conocido (analogía), los integrantes del despacho consultor proponen un cuadro comparativo entre “café de calidad” y “gente de calidad”.

**Herramienta 25: Matriz analógica**

Definición: Esta técnica analógica permite trasladar atributos positivos de una situación a otra con el fin de facilitar la comprensión de conceptos académicos intangibles con los que organizaciones y comunidades no están familiarizadas.

**Tabla 13: Matriz analógica**

Café de calidad	Gente de calidad
Limpio y sin mancha en el grano.	Vida limpia, sin mancha de corrupción en su vida.
Buen aroma y buen sabor.	Buen nombre y buen trato.
No hace daño al cuerpo porque no tiene veneno.	No hace daño a sus semejantes, es respetuoso.
Fue bien cultivado con trabajo y cuidado, por eso creció sano y sabroso.	Fue bien criado (educado), aprendió y practica las buenas enseñanzas que le dieron sus padres y abuelos.

Una vez terminado el ejercicio, se solicitó copiar en hojas la comparación y llevarla a todas las comunidades para que propusieran candidatos para la nueva directiva que se parecieran a lo referente en la columna como “gente de calidad”.

Los consultores aplicaron una metodología de participación democrática amplia y generaron un mecanismo para ordenar las ideas de todos los participantes en las reuniones, de tal manera que cuando se reúnan las comisiones de trabajo ya tienen información procesada proveniente de las comunidades.

Además, en forma paralela se capacita a la organización para aplicar métodos democráticos de elección tomando en cuenta un perfil deseable y así la gente busca personas idóneas.

Cuando se reúnen para analizar la información deben considerar si se debe reemplazar a los técnicos destituidos. Algunos directivos dicen que casi no trabajaban mientras que otros argumentan que sí se requieren todos los puestos. Estando reunidos llega el jefe de la bodega y entrega su renuncia. Entonces tienen tres puestos administrativos y uno operativo vacantes.

El consultor les propone analizar las cargas de trabajo mediante el siguiente formato para definir cuántas personas contratar.

**Herramienta 26: Puesto de trabajo**  
Definición: Herramienta de diseño administrativo que tiene como fin optimizar el tiempo laboral y favorecer la selección asertiva de personal para un puesto.

**Tabla 14: Análisis de puestos**

NOMBRE DEL PUESTO: ALMACENISTA

JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR

JEFE SUPERIOR: PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO

Obligaciones Y responsabilidades del puesto		Frecuencia y duración de realización de las actividades				Suma
Funciones	Actividades	Horas Diarias	Horas Semanales	Horas Mensuales	Horas año/ estación	Horas
Controlar recepción, almacena-miento, beneficiado y salida de café de la bodega.	Vigilar que la recepción de café a los productores sea correcta y las básculas funcionen bien.	4	24	96	3 meses	288
	Concentrar información e informar al administrador las existencias de grano en la bodega.	1	6	24	12 meses	288
	Verificar que las pruebas de calidad durante la recepción del grano sean correctas.	1	6	24	3 meses	72
	Planear y coordinar la forma correcta de almacenar y estibar.	1	6	24	12 meses	288
	Coordinar carga de camiones para salida de grano del almacén.		3	12	9 meses	108

Dirigir al personal operativo a su cargo.	Hacer reuniones y distribuir el trabajo.		3	12	12 meses	144
	Atender las necesidades del personal y otorgar permisos.					Variable
	Reportar asistencias y desempeño del personal al administrador.		2	8	12 meses	96
Mantener condiciones de seguridad y prevención de accidentes.						Permanente

Adicionalmente los consultores ayudan a establecer un manual de funcionamiento interno con obligaciones y responsabilidades de todos los puestos y cargos, para ayudar a que la organización funcione en forma ordenada, transparente y eficiente en favor de todos los socios y elevar la confianza en la organización. Sin embargo, su aportación más trascendente fue el estudio de costos de la cadena productiva del café, desde la siembra hasta que el consumidor bebe su taza de café en el desayuno, y la capacitación en metodología de “cadenas del valor” que le proporcionaron a un grupo de jóvenes hijos de socios para que, independientemente de la variación de los precios, puedan calcular permanentemente su valor agregado para mantener la posición competitiva de la organización en el mercado.

#### **Herramienta 27: Cadenas de valor**

Definición: Se trata de un método de cálculo de costos de producción y logística que contribuye a determinar la renta acumulada mediante el esfuerzo de quienes participan en sistemas-proceso-producto. Sirve para conocer la rentabilidad de las empresas en sus segmentos de mercado y el destino de los beneficios de los esfuerzos productivos.



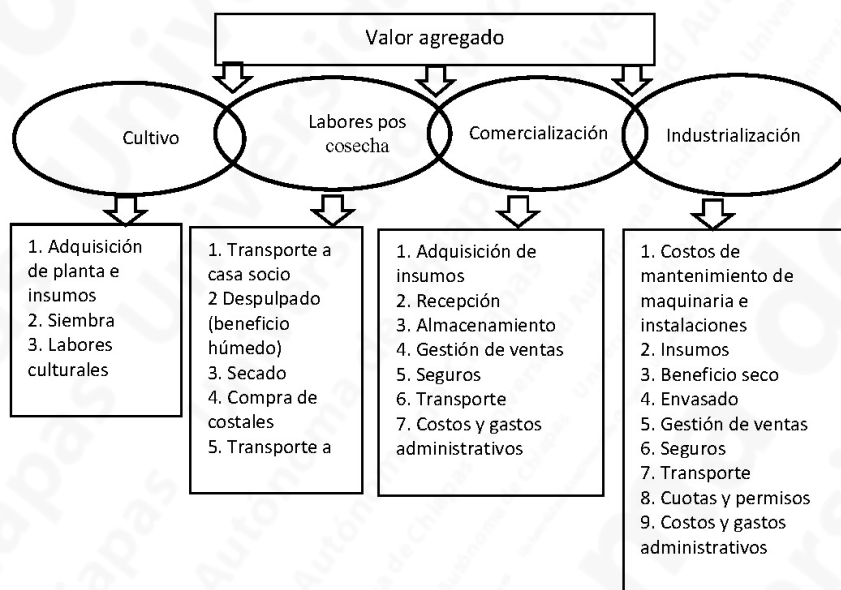


Figura 27: Valor agregado en cadenas productivas

En una empresa privada de tipo familiar las ganancias son para los dueños, mientras que en una empresa social los dueños son los socios y en este caso éstos también son proveedores. Se debe calcular la rentabilidad de cada uno de los eslabones y las ganancias, después de las operaciones se deben repartir entre los socios mediante criterios consensuados sin olvidar las reinversiones estratégicas.

Las empresas sociales no tienen justificación para ser ineficientes y menos promover o aceptar actos de corrupción pues los perjuicios y daños sociales afectan las vidas de muchas personas y también su confianza en el futuro. Cada organización social que fracasa abona a la desesperanza y a la pobreza de la gente, pues el desánimo tarda años en remontarse.

¿Qué beneficios sociales estratégicos se perciben y/o son proporcionados por este tipo de organizaciones cuando se consolidan y funcionan correctamente manteniendo la ética y el espíritu de servicio a sus socios?

### Caso 8: Microfinanzas y género

Se trata de la organización social denominada “La Unión Productiva, S.C.” que integra a su objeto social los servicios de microfinanzas a sus socios.

Como resultado de una gestión de remanentes de precio por productos vendidos al mercado internacional, se obtuvieron recursos en tiempo posterior a dicha venta. La asamblea general de socios decidió que, en lugar de repartirlo, se formara un fondo de reserva con administración aparte para prestar a los socios cantidades pequeñas para insumos agrícolas, gastos de operación o incluso emergencias familiares. Los socios acuerdan que cuando no puedan pagar el préstamo, éste se descontará de los ingresos por venta de productos mediante la organización.

Los administradores nombrados presentaron a la asamblea un plan de trabajo en el cual incluyeron la propuesta de una tasa de interés baja, que permitiera pagar salarios y gastos de traslado para inspecciones de campo cuando se tratara de inversiones y visitas domiciliarias por préstamos para resolver problemas familiares, así como una colaboración a la organización para gastos de papelería y oficina. La asamblea aprobó el plan.

Un grupo de esposas de socios dedicadas a bordar y vender artesanías solicita un préstamo a la organización. El administrador les indica que va a pedir autorización a la asamblea pues no estaba previsto prestar a familiares. Lo lleva a la asamblea y ésta acuerda que está bien financiar iniciativas tanto de hijos como de esposas, con la condición de que paguen puntualmente tanto el capital como los intereses para que el fondo esté permanentemente disponible para los fines iniciales, ya que si los socios solicitan crédito personal por otros mecanismos deberán pagar intereses más altos y eso iría en detrimento de su economía.

El fondo resulta tener mucha demanda, más por parte de familiares que de socios. Pronto se le empieza a llamar “La Unión Financiera” y personas no asociadas acuden a pedir préstamos. Entonces el administrador propone a los socios constituirse legalmente como entidad

microfinanciera para prestar. La idea es aprobada y se acuerda que la nueva organización se formará con los mismos socios y se incluirá además a las esposas e hijos que hayan pedido dinero y lo hayan pagado a tiempo sin retrasos en los plazos, así ayudarán a cuidar y promover la nueva empresa y se harán responsables. También deciden ponerle legalmente el nombre: Unión Financiera, S.A.

El administrador, quien toda su vida profesional se ha dedicado a trabajar con organizaciones de productores, sabe que la región donde están ubicados ha crecido económicamente debido a que muchas de éstas se han consolidado al integrar procesos productivos y trabajar en el mercado de lo orgánico. La sociedad local demanda servicios financieros que son escasos, por lo cual ésta representa una oportunidad de oro.

Cuando se integra la directiva principal y las comisiones, son nombradas algunas esposas de socios con actividades exitosas, un comedor económico, dos tiendas de abarrotes, dos de artesanías, una guardería y una farmacia. Algunas, bromean los socios, “son buenísimas para los números, no se les va una”, diciendo que también en su casa controlan cada centavo y ni para “las frías” les dejan.

La directiva da mucha importancia a la educación financiera de sus socios y clientes, contratan consultores externos que imparten frecuentemente los siguientes talleres con metodologías participativas y estudios de casos.

- Dinero para gastar y dinero para invertir: 10 diferencias básicas.
- Finanzas sanas, sueño tranquilo.
- Diferencias entre costos y gastos en la operación de un negocio.
- Origen de la palabra crédito: creer en las personas.
- Plan de vida y plan del negocio: separación de cuentas y actividades.

Pasa el tiempo y crece más la organización microfinanciera que la productiva que le dio origen.

Las mujeres que la dirigen le dedican tiempo completo. Cuando el gobierno se dio cuenta de que trabajaban con recursos por su cuenta y tenían éxito, les ofreció financiarlas para que prestaran a más personas. Todo iba bien hasta que el esposo de una de ellas llevó el punto a la asamblea de socios, molesto porque su mujer ya no lo obedecía”. Propuso que la asamblea de socios de la organización productiva recupere la microfinanciera y la dirija. Algunos esposos lo respaldan, la mayoría está indecisa pero finalmente deciden votar en forma aprobatoria y van a hablar con el administrador, el administrador les explica que lo sugerido no es legal. En ningún documento dice que la organización productiva puede tomar el control de la financiera. Les recuerda que todos son socios, pero la financiera es una entidad legal diferente. Les sugiere hablar con la directiva legal, ahora integrada en su mayoría mujeres y algunos hijos porque los socios fundadores que eran de la productiva, no le dedicaban tiempo suficiente y no considerarlo tan importante. Les aconseja asistir a la asamblea de socios y exponer sus puntos.

El esposo enojado elabora un escrito en términos muy machistas y lo entrega a la asamblea de la organización productiva. Solicita sea destituida la directiva de la financiera y se elijan nuevos directivos desde la Unión Productiva.

La visión machista enciende los ánimos de otros esposos y lo respaldan. Investigan cuándo es la asamblea de la financiera y se presentan en la sesión con cierta violencia, exigiendo ser obedecidos, ya que los recursos originales con cuales se formó la Unión Financiera eran suyos.

La asamblea de la Unión Financiera decide nombrar una comisión para hablar con la directiva de la Unión Productiva y solicitar una explicación de lo sucedido.

Al día siguiente la presidenta de la microfinanciera se presenta a la oficina golpeada de la cara. Su esposo la maltrató “por desobediente”. La directiva la convence de poner una

denuncia por violencia doméstica y decide acompañarla para proporcionar antecedentes a las autoridades relacionadas con el conflicto provocado por algunos socios de la Unión Productiva.

El día de la reunión se presenta toda la directiva de la Unión Financiera para tratar de aclarar la situación e informar respecto a la conducta errónea de su integrante. Lamentablemente el agresor ya controla a la mayoría y no les permiten hablar, les dicen que procederán legalmente y no hay más que decir.

La directiva de la Unión Financiera cita a asamblea extraordinaria con carácter urgente. Debido a que tres socios fundadores de la Unión Productiva ya fallecieron, ahora son mayoría las esposas y los hijos. Informado de esa situación el grupo que apoya al agresor no asiste. Los esposos participantes están de acuerdo en que el conflicto afecta las relaciones familiares en algunos casos y que conviene resolverlo mediante un acuerdo interno.

Deciden que todos platicarán en sus familias el asunto para generar una corriente de opinión favorable a una solución pacífica e interna. Ese mismo día por la tarde se enteran de que el esposo agresor y la mayoría de la directiva de la Unión Productiva acudieron al Ministerio Público a denunciar por fraude y despojo a la directiva de la Unión Financiera. Están muy preocupados porque el conflicto se está escalando. En la oficina del Ministerio Público encontraron una abogada amiga que los llamó a su oficina y les explicó el ciclo de la violencia en la pareja.<sup>6</sup>

#### **Herramienta 28: Ciclo de la violencia**

Definición: Se trata de un círculo vicioso que caracteriza una relación violenta de pareja y que se repite sin cesar con eventos cada vez más alarmantes y que pueden desencadenar en la muerte de la mujer o del agresor si no reciben ayuda profesional.

<sup>6</sup> Elaborado con base en Leonora Walker, *Las mujeres maltratadas*, 1979.

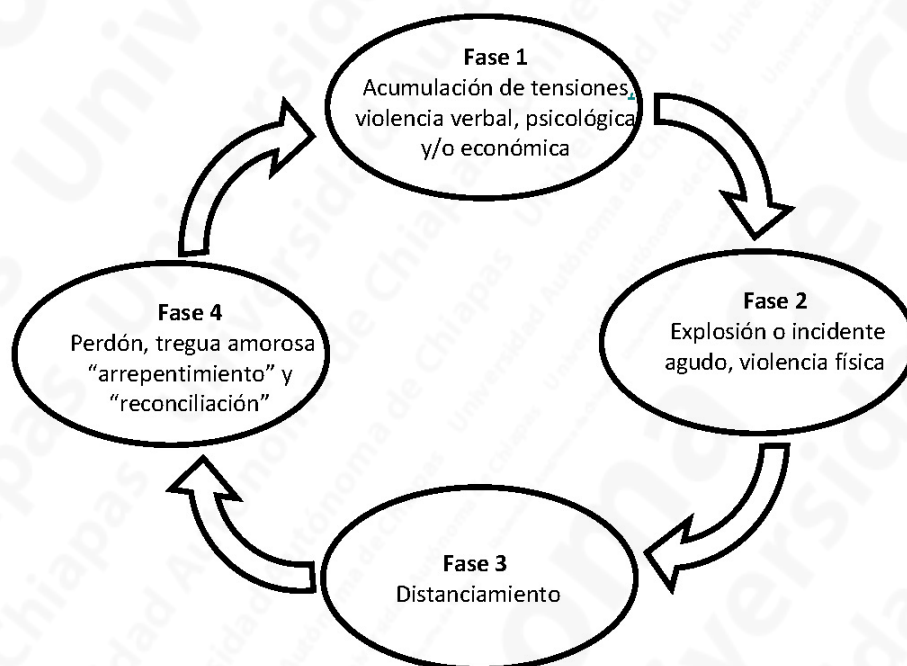


Figura 28: Ciclo de la violencia.

En la siguiente reunión de la Unión Financiera se acuerda un proyecto para promover la equidad de género y la convivencia pacífica entre las familias de los socios, financiando talleres de capacitación con expertos que detecten más casos de violencia intrafamiliar en los hogares. La directiva contrata una consultoría social con mucha experiencia en temas de género y un abogado que dé seguimiento a las dos denuncias.

La consultora del despacho contratado se entrevista con la directiva y recibe la información de antecedentes. Se compromete a presentar su propuesta de intervención en una semana.

La psicóloga del despacho consultor comienza el proyecto visitando las casas donde hubo indicios de violencia para indagar la gravedad de los casos. La directiva ha recomendado informarles puntualmente para intervenir hasta donde sea posible sin acusaciones legales, aunque están conscientes de que se deben denunciar los casos graves.

El equipo de consultores forma grupos familiares para terapia de grupos pequeños con técnicas Gestalt.

La primera actividad es un ejercicio en el que cada persona reconoce frente a las demás las situaciones en que ha sido violento. La consultora explica a quienes se reconocen como agresores el ciclo de la violencia. Luego los demás relatan casos de violencia en el grupo.

Los consultores ayudan al grupo a identificar las raíces de la violencia. Los agresores piden disculpas o perdón a las víctimas. Las víctimas perdonan. Las familias establecen compromisos para erradicar la violencia y aprender otros modos de relación entre ellos.

La consultora pregunta: ¿qué garantía puede haber de que no se está repitiendo el ciclo de la violencia y sólo se trata de la fase 4?

Éste es uno de los casos en los cuales conviene analizar con los grupos, cómo reproducen la violencia y la importancia de ubicar su origen, así como los estímulos que reciben para actuar violentamente.

Cuando las fuentes son externas, ya sea porque se han importado costumbres o porque se copian comportamientos observados en los medios de comunicación, por medio de telenovelas o de programas cómicos, es muy importante la visión crítica y acordar mecanismos para que toda la familia esté consciente de tales influencias negativas.

Si las conductas violentas han sido originadas en usos y costumbres de la comunidad, se requiere involucrar a la mayor cantidad posible de sus habitantes para que sean conscientes de este origen y desactiven poco a poco el comportamiento. Es necesario trabajar en lo emocional.

Los consultores y el grupo acuerdan visitas y sesiones de seguimiento con cada familia para romper el ciclo con la voluntad y el esfuerzo de todos.

Cuando el despacho de consultoría rindió su informe a la directiva de la Unión Financiera, esta entidad acordó que con el fin de no depender en un futuro de éste o de otros despachos,

sería necesario invertir un poco más de recursos para tener gente capacitada dentro de la organización y atender estos problemas, así que le encargaron a la psicóloga responsable otra propuesta para capacitar a 50 jóvenes, hijas e hijos de socios, como multiplicadores de la metodología. El despacho aceptó de muy buen grado porque en el código de ética de su acta constitutiva hay una cláusula al respecto. Textualmente:

#### **Herramienta 29: Código de ética**

Definición: Mecanismo auto regulador que las empresas se autoimponen con el fin de generar prestigio y confianza y realizar sus actividades profesionales, sociales o empresariales en un marco de integridad.

Nuestra organización no fomentará la dependencia de nuestros clientes y usuarios del servicio, sino que fomentará siempre el desarrollo de sus propias capacidades en beneficio de la sociedad. Se establece que todo el conocimiento que los asociados tengan se pondrá al servicio de la sociedad para que se comparta y en diálogo con los saberes locales se convierta en sabiduría que contribuya a la integración social y ética de las organizaciones y la integridad del mayor número posible de personas.

¿Cuál es la diferencia entre conocimiento y saber? ¿Cuál es la diferencia entre conocimiento y sabiduría?

La Unión Financiera formó como consultores sociales internos a 50 jóvenes, hombres y mujeres, quienes estuvieron pendientes de que tanto la equidad de género como la no violencia fueran las conductas entre las familias afiliadas a la organización. De vez en cuando solicitan ayuda al despacho para que evalúe los resultados o los recomiendan a otras organizaciones con dificultades semejantes a las que ellos enfrentaron en el pasado.



### Caso 9: Razón de ser de una empresa familiar

Se trata de una familia rural que invierte todos sus esfuerzos y recursos en una empresa de producción de alimentos bajo sistema agroecológico. La iniciativa surgió cuando el hijo mayor, David, quien estudiaba en la ciudad, se enfermó gravemente y regresó a casa, abandonando sus estudios universitarios. El médico le recomendó a Joaquín, el padre, que lo llevará a vivir a un lugar sin contaminación y le proporcionara comida sana, no industrializada y sin conservadores. La dieta incluía frutas y verduras frescas que la familia no producía ya que se había dedicado a la ganadería.

Micaela, la madre, propuso a su esposo acondicionar un área cercana a la casa para sembrar una hortaliza grande y alimentar a su hijo de acuerdo con las indicaciones médicas. Trabajan unidos, como lo han hecho desde hace 35 años que se casaron. Tienen un hijo menor, Samuel, y dos hijas, Belinda y Mariana, que estudian secundaria y preparatoria en la cabecera municipal.

El fin de semana se reúnen los seis. El padre les explica la necesidad de reorganizarse para cambiar algunos hábitos nocivos que él y su esposa identificaron a partir de la enfermedad de David, el hijo mayor, así que las correcciones acordadas son las siguientes:

#### **Herramienta 30: Plan de vida (personal o familiar)**

Definición: Acciones que revaloran la razón de ser de una persona o familia y empiezan por repensar y replantear las prioridades y modificar las inercias identificadas como nocivas para la vida en común, la convivencia cotidiana y la salud física y mental.

1. La familia producirá su comida en la medida de lo posible.
2. Todos deberán trabajar al menos dos horas diarias.

3. Se eliminarán de la dieta familiar los productos cuyo consumo ha sido prohibido al hijo mayor por los médicos, así que ya no será necesario darles dinero en efectivo para comprar comida fuera de casa.
4. Los estudiantes se levantarán una hora antes para desayunar en casa y preparar los alimentos que llevarán a la escuela.
5. Regresarán todos los días al rancho a trabajar por las tardes.

Samuel arguye que a veces necesita hacer tareas en equipo con sus compañeros de clase y solicita ser excluido de la responsabilidad de trabajar por las tardes. Entonces las hijas aprovechan para argumentar lo mismo, prefieren quedarse en la casa que la familia renta en el pueblo y ayudar los fines de semana. El padre pregunta a Micaela qué opina.

La madre propone que regresen los lunes, miércoles y viernes y así tienen dos días para las tareas en equipo, martes y jueves; las cuatro horas de trabajo acumuladas serán distribuidas en los tres días señalados. A Joaquín le parece una buena solución.

Al principio no saben qué cultivos tendrán éxito, así que siembran un poco de todo y mediante ensayo error adaptan técnicas y periodos de labranza. Después de dos años cosechan permanentemente zanahorias, calabazas, papas, tomate, cebolla, chile, rábanos, lechuga, coliflor, repollo, acelgas, perejil, cilantro, chayotes, ajo y jengibre.

Debido a que estos vegetales tienen ciclos distintos, todo el año disponen de algunas de estas especies y cubren las necesidades nutricionales familiares. Durante el semestre reciente incluso tuvieron excedentes, y los hijos estudiantes pusieron un pequeño puesto para la venta en la casa que rentan en el pueblo y contrataron tres trabajadores pues Mariana partió a la ciudad para ingresar a la universidad y estudiar medicina.

Joaquín delegó la actividad del cultivo de hortalizas a su familia y se ha dedicado a la siembra de árboles frutales, limones, naranjas, guayabas, papayas, guanábanas y mangos. La plantación de

frutales tiene una extensión de 5 hectáreas. Dedicar a las labores de mantenimiento casi todo el día. Uno de los tres trabajadores que contrató ha sido asignado a esta actividad pues él debe dar seguimiento a la recuperación de la salud del hijo mayor. Viajarán a la ciudad para una valoración médica la semana próxima. Está contento porque su muchacho ya recuperó peso y tiene mejor semblante, cuando baja el sol a veces sale a caminar y les ayuda en labores sencillas.

La economía familiar siempre ha sido decidida en pareja. Su esposa es una excelente administradora, así que Joaquín no tiene inconveniente que sea ella quien controle los recursos. Por la tarde se reúnen para decidir el programa de gastos del semestre, porque la partida de la hija requiere egresos fijos adicionales y los gastos médicos se han incrementado; sin embargo, la nueva inercia familiar los ha unido y contribuyó a elevar la responsabilidad de los hijos menores.

David ha expresado que no desea volver a la escuela, le gusta su casa y solicita al padre que le compre libros de agroecología, pues desea adquirir conocimientos para combatir plagas. Solicitan a la madre viáticos adicionales para quedarse un día más en la ciudad y recorrer librerías. Bromean y lo nombran asesor técnico. David ha recuperado la alegría de vivir y la energía que lo caracterizaba antes de enfermar. Micaela y Joaquín están felices. David los abraza y les agradece haberle dado comida curativa.

Por la tarde regresa Samuel y entrega el dinero de la venta semanal a Micaela. Trae una buena noticia: un organizador de tianguis orgánico lo invita a participar vendiendo las cosechas excedentes los sábados y domingos. Joaquín tiene una camioneta de medio uso que sirve para acarrear materiales en el rancho, y Samuel propone acondicionarla con un toldo y usarla para transportar las verduras, él mismo se ofrece para realizar el trabajo. Micaela lo nombra gerente de ventas de la empresa familiar, todos ríen.

David y Joaquín viajan a la capital para la revisión médica, mientras que Samuel va a vender las verduras en el tianguis. Ese fin de semana Micaela y Belinda se organizan para preparar una sorpresa a Samuel el día de su cumpleaños, el mes próximo.

Durante la tarde se presenta en la casa el representante de la asociación ganadera local. Comenta que hace tres años Joaquín le mencionó que deseaba vender el rancho e invertir el dinero en un negocio para irse a vivir a la ciudad, pues todos sus hijos estaban creciendo y querían estudiar. Hay una oferta de compra de una compañía grande que quiere instalar ganadería intensiva y los pequeños propietarios están divididos. La compañía quiere comprar áreas compactas, por lo cual deben ponerse de acuerdo. Belinda dice a su mamá que a ella no le gusta la ciudad y no quiere se venda el rancho. Al día siguiente Micaela da a Joaquín el mensaje con una invitación a una reunión. Preguntan a David qué opina y el muchacho coincide con Belinda.

Joaquín acude a la reunión de la asociación al día siguiente. Son unos 30 jefes de familia, rancheiros como él. Algunos heredaron los ranchos y otros los adquirieron cuando no había camino, por lo que el costo de cada hectárea era barato. Cuando le piden a Joaquín exprese su decisión, quienes quieren vender suponen que está de acuerdo con ellos. Grande es su sorpresa cuando le oyen decir:

No sé si ustedes están enterados de que mi hijo mayor enfermó gravemente en la ciudad y que hace dos años regresó para recuperar su salud.

Ese hecho nos ha cambiado la forma de ver la vida a mi familia y a mí. Antes creía que la vida en la ciudad era mejor que aquí, ya no pienso así.

Tenemos buena tierra, agua y aire limpio, paz y tranquilidad, todos nos conocemos y, aunque no nos visitemos, nos respetamos y confiamos unos en otros. Mis hijos, mi esposa y yo no queremos irnos, no queremos vender. He sembrado árboles que darán frutos en tres años. Mi hijo Samuel dice que podemos invertir en un pequeño cuarto frío para conservar la fruta y vender cada una en su temporada. Además, no creo que el agua disponible sea suficiente para los modernos establos que la compañía quiere instalar. Se van a contaminar las fuentes y los que se queden ya no la van a pasar nada bien.

Este tiempo de recuperación de la salud de mi hijo me sirvió para comprender que la felicidad está en las cosas pequeñas y no en los lujos ni en los bienes materiales.

Disculpen ustedes si antes dije que podría vender el rancho, cambié de opinión.

No sabemos si fue la emotividad del discurso de Joaquín o quizá otros vecinos ya venían reflexionando al respecto, el caso es que todos se levantaron y le aplaudieron con entusiasmo. Ese mismo día acordaron no vender sus tierras sino formar una asociación ecológica con acciones de conservación y modificar los sistemas de producción para reducir la huella ecológica en el ambiente y proteger la salud de sus familias en el presente y para el futuro.

### Reflexión final y conclusiones

La intencionalidad que ha sido expresada en este libro es formativa, mediante un método orientado a mantener unidas la teoría y la práctica en todo momento. Es por eso que abundan los ejemplos. Al modo propuesto por Silvio Funtowicz en su obra “La ciencia pos normal”, el diálogo entre el conocimiento empírico y el conocimiento científico que proviene de la academia debe convertirse en una conversación, en un intercambio, sin convicciones de superioridad.

En el primer capítulo se expuso el contexto de desestructuración que estamos viviendo, y se argumentó por qué se considera que la consultoría social es alternativa para el desarrollo profesional emergente, en esas situaciones inéditas en la historia de la humanidad y del planeta que estamos viviendo. También se realizó un recorrido que permitió comprender el concepto de consultoría social, el cual no obstante proceder del ámbito empresarial se ha convertido en un instrumento muy útil para resolver problemas sociales.

Más adelante se proporcionaron datos cuantitativos relativos a los problemas que enfrentan los jóvenes latinoamericanos y mexicanos, inmersos en algunas de las sociedades más estratificadas, discriminatorias, desiguales e injustas y se mostró que las habilidades de comunicación social seguirán siendo importantes en el futuro en dos terceras partes de las

profesiones, debido a que muchos de los problemas que enfrentamos requieren de tomar decisiones colectivas conscientes, reflexivas, y en este campo la consultoría social tiene mucho que hacer aplicando métodos socialmente comprensivos.

En el capítulo dos se trató de explicar centralmente que los contextos donde se requieren los servicios de consultoría son multi y pluriculturales y que hay un reto permanente hacia la comunicación intercultural; que los consultores deben aprender en ambientes de apertura mental y mostrar respeto por los que piensan y sienten los otros, comprender que en función de ello actúan, bajo filosofías de vida que pueden ser diferentes. En este capítulo también se incorporaron las dimensiones cultural, política, económica y técnica, en un esquema envolvente con la pretensión de aclarar cómo operan simultáneamente y definen el proceso y los resultados. Uno de los objetivos más importantes de ese capítulo fue explicar que los consultores se deben mantener como actores en segundo plano, reflexionando con los clientes, orientando con elementos claros y objetivos, pero sin intervenir demasiado de tal modo que los grupos atendidos lleguen a considerar que la responsabilidad de las decisiones es suya, pues son los grupos atendidos quienes deben labrar su camino y hacerse cargo del proceso con la ayuda del consultor y no al revés, tal como se explicó ampliamente en el capítulo tres; por eso se da mucha importancia a la visualización de la visión y la misión de los proyectos, de donde se derivan los objetivos generales, es decir, los puertos de llegada que permitirán evaluar los resultados finales, insistiendo constantemente en mantener los principios éticos sobre los cuales se construye el prestigio del consultor social y la recomendación de boca en boca desde la perspectiva de los clientes satisfechos con nuestros servicios.

No se parte de cero como ya se comentó, pues existen empresas sociales que funcionan desde hace décadas bajo principios similares, el asunto es que no representan suficiente masa

crítica para que el país funcione de otro modo, más integrado, con una base social ciudadana fuerte, participativa, no clientelar, proactiva, y propositiva, por eso es necesario ampliar esa base de participación colectiva, que con frecuencia opera bajo principios de lo que el antropólogo Guillermo Bonfil denominó como el México profundo, cuyos principios no siempre son los de la acumulación capitalista sino que incorpora conceptos de comunalidad. Ese es el sentido de la propuesta de empoderamiento en esta humilde obra.

Luego, en la primera sección del capítulo cuatro, se argumentó por qué se considera viable a la consultoría social y se proporcionaron datos de la población objetivo de la misma, se presentó una matriz explicativa de las herramientas, dejando pendiente su uso concreto en los contextos propuestos en los casos a estudiar que no deben ser entendidos como simples anexos, sino como entornos didácticos que permitan a los estudiantes ir descubriendo por sí mismos las posibilidades en campo.

Cabe decir que en todos los casos relatados hubo importantes éxitos de largo plazo, que permitieron la consolidación de las organizaciones sociales como empresas exitosas posicionadas en diversos sistemas-producto, incluyendo el mercado del turismo alternativo y la silvicultura; otros se desvanecieron después de un tiempo de cesar la intervención y patrocinio externos y en muchos otros fueron las inercias de política electoral las que los debilitaron, al competir unos líderes contra otros por puestos de elección popular, lo cual desafortunadamente no fue superado en la mayoría de los casos por la ferocidad e individualismo de ese tipo de competencia y las confusiones que se presentaron entre los intereses económicos sociales y los personales.

No obstante que siga pareciendo hasta cierto punto difícil de superar el individualismo, los casos exitosos han mostrado que es posible la generosidad y la solidaridad social, y comprender que el conocimiento desde esta perspectiva debe ser un bien social, una semilla al

alcance y servicio de todos los habitantes de un país, ésta es la convicción principal que animó la escritura de este libro en este formato alternativo y en lenguaje ciudadano. La consultoría social puede contribuir a resolver muchos de los problemas que actualmente enfrentan las clases sociales menos favorecidas por las estructuras injustas, sin embargo las Universidades han formado y continúan formando estudiantes de todos los estratos y esto representa una oportunidad a condición de apoyar los esfuerzos de los jóvenes para encontrar nuevas formas de inserción profesional. Tanto en organismos internacionales como en instituciones nacionales existen aún espacios que pueden ser aprovechados para estos fines.

Esperamos que esta humilde obra contribuya con un granito de arena a esta noble tarea.

Atentamente

La autora.



## Anexo I: Lista de herramientas y técnicas metodológicas

1. Información prediagnóstica
2. Matriz FODA
3. Círculos concéntricos
4. Relatos de tiempo, historias de vida y testimonios
5. Árbol de problemas/soluciones
6. Transecto representativo
7. Escenarios en prospectiva
8. Matriz de estrategias/soluciones
9. Matriz de marco lógico
10. Diagrama de relaciones e identificación del factor crítico
11. Matriz de secuencia de hechos
12. Tablas de doble entrada
13. Triángulos de Johan Galtung
14. Ruta crítica
15. Sociodrama
16. Pirámides de estructura y funciones
17. Principios del desarrollo organizacional
18. Lluvia de ideas
19. Integración del equipo guía
20. Árbol organizacional de principios y valores
21. Proyectos de mejora
22. Diagrama de flujo
23. Rúbrica
24. Preguntas clave
25. Matriz analógica
26. Puesto de trabajo
27. Cadenas de valor
28. El ciclo de la violencia
29. Código de ética
30. Plan de vida

## Anexo 2: Lista de esquemas

Figura 1: Dimensiones de la consultoría social.

Figura 2: Red de influencias.

Figura 3: Subgrupos.

Figuras 4 a la 10: Modalidades de estructuras.

Figura 11: Triángulos de Galtung.

Figura 12: Oportunidades de desarrollo de la consultoría social: pertinencia y relevancia.

Figura 13: Círculos concéntricos del entorno.

Figura 14: Relaciones fortalezas-oportunidades.

Figura 15: Relaciones debilidades-amenazas.

Figura 16: Árbol de problemas.

Figura 17: Árbol de problemas (continuación) -consecuencias-.

Figura 18: Transecto representativo.

Figura 19: Diagrama de relaciones.

Figura 20: Diagrama de relaciones. Factor crítico.

Figura 21: Búsqueda de factores críticos.

Figura 22: Triángulos de Galtung: identificación de intereses y necesidades de los grupos en conflicto.

Figura 23: Ruta crítica.

Figura 24: Proceso de construcción de un sociodrama.

Figura 25: Estructura híbrida sociedad-empresa.

Figura 26: Diagrama de flujo de tareas.

Figura 27: Valor agregado en cadenas productivas.

Figura 28: Ciclo de la violencia.

### Anexo 3: Tablas

Tabla 1: Diferencia promedio de ingresos con preparatoria y carrera universitaria.

Tabla 2: Comparación de ingresos en profesiones.

Tabla 3: Las profesiones con más demanda en el futuro.

Tabla 4: Lista de herramientas de la consultoría social, conceptos y aplicación.

Tabla 5: Matriz FODA.

Tabla 6: Escenarios.

Tabla 7: Matriz de estrategias/soluciones por cada ejido de la microrregión.

Tabla 8: Matriz de marco lógico.

Tabla 9: Matriz de secuencia de hechos.

Tabla 10: Matriz analítica de doble entrada.

Tabla 11: Principios del desarrollo organizacional.

Tabla 12: Escala estimativa. Rúbrica.

Tabla 13: Matriz comparativa.

Tabla 14: Análisis de puestos.

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH

# BIBLIOGRAFÍA

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH

## BIBLIOGRAFÍA

- Boege, E. (2008) *El patrimonio biocultural de los pueblos indígenas de México*, Instituto Nacional de Antropología e Historia-Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, Ciudad de México.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- De Souza-Santos, B. (2003) *Crítica de la razón indolente. Contra el desperdicio de la experiencia*, Volumen I para un nuevo sentido común, la ciencia, el derecho y la política en la transición paradigmática, Desclee de Brouwer Editorial, Bilbao.
- Dee Groberg, D.H., Covey Leadership Center <https://www.stephencovey.com/>.
- Ferrer, L. (1985) *Guía práctica de desarrollo organizacional*, Editorial Trillas, México.
- Friedman, Y. (1980) *Cómo vivir entre los demás sin ser jefe ni esclavo*, Trillas, 1ª. Edición en español.
- Garro-Gil N. y Carrica S. (2013) *La identidad relacional y el principio de solidaridad como bases para la educación intercultural*, Departamento de Educación, Universidad de Navarra, España.
- Giddens, A. (1996) *Modernidad y autenticidad*, Anthropos, Barcelona.
- Hueso-García V. y Galtung, J. *La transformación de los conflictos por medios pacíficos*, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=595158>.
- Kubr. M et. al. (1993) *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*, Instituto de Consultores del Reino Unido OIT, Limusa y Noriega Editores, Londres
- Ishikawa, Kaoru, (1997) *Control total de la calidad, la modalidad japonesa*, 1ª. Edición, Editorial Norma, Madrid.
- Kuhn, T. (1986) *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- Lewin, K. (1988) *La teoría de campo en ciencia social*, Ediciones Paidós, Barcelona.
- Luhmann, N. (1998) *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*, Anthropos Editorial.
- Maturana, H. y Varela, F. (2003) *El árbol del conocimiento, las bases biológicas del entendimiento humano*, Lumen Editorial Universitaria, Buenos Aires.
- Neffa, J. (1999) *Actividad, trabajo y empleo, algunas reflexiones sobre un tema en debate*, Universidad Nacional de la Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.2956/pr.2956.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2956/pr.2956.pdf).
- Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP) USAID-PNUD.
- Sherwood, J. (1989) *Diferencias esenciales entre el enfoque tradicional de la consultoría y el enfoque colaborativo*, Centro Estratégico de Técnicas de Dirección (CETDIR), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (ISTJAE), La Habana
- Toledo, Víctor M., Atlas etnológico de México y Centroamérica, fundamentos, métodos y resultados, *Etnoecológica* vol. 6, núm. 8.
- UNESCO (1999). *Conocimiento y Futuro*, Conferencia Mundial sobre la Ciencia, 30ª. Reunión Declaración de la UNESCO sobre la ciencia y el uso del saber científico, Marco General de Acción, Budapest
- Walton, M. (2004) *El Método Deming en la práctica*, Editorial Norma, Bogotá.
- Zúñiga C. y Mallet A. (1997) *Interculturalidad y Educación en el Perú*. Lima

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

Clark P. (2014) Compara Carreras Recuperado de <http://imco.org.mx/comparacarreras/#!/>

Mérida O. (2014) Las profesiones del futuro. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/sites/las-profesiones-del-futuro/>

Johan Galtung, (1993) [www.transcend.org/galtung](http://www.transcend.org/galtung).

Sin autor: <http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2013/08/22/1044337/descubre-carreras-poco-conocidas-pero-mucho-potencial.html>





Valentina Eduwiges Estrada Guevara es originaria de Santa Bárbara Chihuahua, Licenciada en Docencia Tecnológica, Maestra en Administración y Doctora en Estudios Regionales por la Universidad Autónoma de Chiapas, programa académico inscrito en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.

Está certificada como Consultora General por el Consejo Nacional de Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Ha realizado numerosas consultorías para instituciones gubernamentales y educativas, empresas, comunidades rurales, organismos no gubernamentales y organizaciones sociales de Chiapas y de otros estados de la República Mexicana, es docente del Instituto de Estudios de Posgrado (IEP).

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH

**CONSULTORÍA SOCIAL**  
**ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL EMERGENTE**

Edición digital:

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**

**Dirección General de Investigación y Posgrado**

Área de Diseño y Edición

**Coordinación General de Universidad Virtual**

Dirección de Innovación Tecnológica para la Educación

UNIVERSITÄT



AUTO

UNACH



AUTONOMA

**RECTORÍA**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



Universidad Autónoma de Chiapas  
Doctorado en Estudios Regionales

Dirección General de Investigación y Posgrado - Unidad de Divulgación Científica

ISBN: 978-607-8459-61-2

La Universidad Autónoma de Chiapas, en el marco de los planes del Proyecto Académico 2014-2018,

Textos Universitarios en su versión digital, a través de la convocatoria Libro Digital Universitario General de Investigación y Posgrado.

La Colección de Textos Universitarios, de la Dirección General de Investigación y Posgrado de la UNACH, difundida a través de un medio tecnológico enunciado en el Proyecto Académico 2014-2018, tiene un doble propósito editorial porque recurre a la tecnología para la producción, publicación y distribución; además de su valor académico, se plantea escenarios para el desarrollo académico y científico de la institución, para considerarse como una estrategia representativa de nuestra cultura.

Los contenidos presentes en el Libro Digital Universitario de Investigación y Posgrado, de la UNACH, permiten la publicación de los estudiosos activos en el campo de la investigación, al mismo tiempo que dan visibilidad a los trabajos de las Instituciones Educativas, que perciben que los libros digitales nos permiten cruzar las fronteras geográficas en cualquier parte del mundo.

La Colección de Textos Universitarios de Investigación y Posgrado contribuirá a lograr los objetivos de docencia e investigación de los programas educativos.

Hoy más que nunca, la sociedad necesita personas y grupos que desarrollen habilidades de capacidad crítica, que realicen investigaciones propias y generen sus propias respuestas; asimismo, que generen conocimiento para contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de la región. Es tiempo de brindar a los lectores las herramientas necesarias para que, de manera reflexiva, puedan transformarse a sí mismos y enriquecerse.

“Por la conciencia de la necesidad de la unidad”

Carlos Eugenio Ruiz  
Rector de la Universidad Autónoma de Chiapas