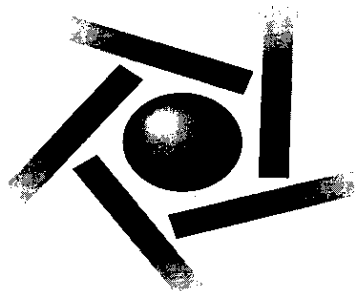


Serie: Innovación para la Sostenibilidad Institucional



PROYECTO "NUEVO PARADIGMA"



La dimensión de **"Participación"** en la construcción de la sostenibilidad institucional

L. Salazar
J. de Souza Silva
J. Cheaz
S. Torres

Mayo 2001

Las ideas, conceptos y conclusiones presentadas en este trabajo representan exclusivamente los puntos de vista de los autores y no deben ser atribuidas en ninguna forma a sus organizaciones o a las organizaciones donantes.

El desarrollo y publicación de la Serie "Innovación para la Sostenibilidad Institucional" ha sido posible gracias al apoyo financiero de:

- La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)
- El Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos.

Publicado por el ISNAR - Proyecto "Nuevo Paradigma" en colaboración con Instituto de Investigaciones Agrícolas de Venezuela (INIA) y la Universidad Central de Venezuela (UCV).

Los autores

Leonardo Salazar es Dr. en Comunicación y Filosofía del Desarrollo. Ha sido Gerente de Negociación del INIA a nivel nacional y es líder del programa de investigación participativa y agricultura familiar en el INIA. Actualmente se desempeña como Director del Centro de Investigaciones Agrícolas en el estado Lara, Venezuela.

José de Souza Silva es Ingeniero Agrónomo y Dr. en Sociología de la Ciencia y la Tecnología. Ex-jefe de la Secretaría de Gestión Estratégica de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA). Actualmente es Gerente del Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".

Juan Cheaz Peláez es Economista con Maestría en Estudios del Desarrollo. Actualmente forma parte del equipo de gestión del Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".

Stalin Torres es Ingeniero Agrónomo, con Maestría en Ciencias del Suelo. Profesor de la Facultad de Agronomía de la UCV, desde 1978. Actualmente se desempeña como Coordinador de Investigaciones de la Facultad de Agronomía de la UCV y Director del Centro de Información y Referencia de Suelos del Instituto de Edafología Facultad de Agronomía, UCV.

Citación

Salazar, L., J. de Souza Silva, J. Cheaz y S. Torres. (2001). "La dimensión de participación en la construcción de la sostenibilidad institucional". *Serie Innovación para la Sostenibilidad Institucional*. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".

Reproducción

Este material puede ser libremente utilizado como insumo de trabajo o como referencia. Se incentiva su uso apropiado y se agradece el debido reconocimiento de los autores así como la citación correcta.

Contenido

Agradecimientos.....	viii
Prefacio.....	ix
Introducción.....	1
El desafío de la participación en un mundo sin solidaridad.....	1
Antecedentes para pensar la participación.....	4
El cambio de época y el cambio institucional.....	6
El cambio institucional y la innovación institucional.....	7
La innovación institucional y la dimensión de participación.....	8
La dimensión de participación y la formación para la participación.....	9
El pensamiento militar.....	9
El pensamiento científico clásico.....	10
La Revolución Industrial y la taylorización de fábricas y organizaciones.....	11
Los “pensamientos” emergentes y la formación para la participación.....	15
La naturaleza cambiante de la participación en las organizaciones.....	17
Hacia nuevas premisas ontológicas.....	17
Hacia nuevas premisas epistemológicas.....	17
Hacia nuevas premisas metodológicas.....	18
Hacia nuevas premisas axiológicas.....	18
Parte 1. El “enfoque contexto-céntrico” para la práctica de la participación.....	21
El contexto cambiante para la práctica de la participación.....	21
¿Epoca de cambios o cambio de época?: Implicaciones para la participación.....	22
El concepto de época histórica.....	22
La génesis del actual cambio de época.....	23
Revolución sociocultural.....	23
Revolución económica.....	23
Revolución tecnológica.....	24
La “Revolución Industrial” y el último cambio de época.....	25
Cambios cualitativos en las relaciones de producción.....	25
Cambios cualitativos en las relaciones de poder.....	26
Cambios cualitativos en la experiencia humana.....	26
Cambios cualitativos en la cultura.....	26
El cambio de época actual.....	27
Transformaciones cualitativas en las relaciones de producción.....	27
Transformaciones cualitativas en las relaciones de poder.....	28
Transformaciones cualitativas en la experiencia humana.....	29
Transformaciones cualitativas en la cultura.....	30
Procesos globales que están cambiando la época del industrialismo.....	31
Formación del nuevo régimen de acumulación de capital.....	31
Establecimiento de un Estado-red supranacional.....	32
¿Hacia el desarrollo sostenible?.....	33
¿Hacia un nuevo modo de generación y apropiación de conocimiento?.....	33

Contradicciones del cambio de época	35
El mundo como un mercado constituido por economías sin sociedades	36
La globalización como el reemplazo de los fines por los medios	36
La movilidad del capital y la vulnerabilidad del trabajo	37
El desempleo tecnológico como fuente de lucro	37
El sector público como fuente de problemas y el sector privado como fuente de soluciones	38
El individualismo promovido por la competitividad y la solidaridad requerida por la sostenibilidad	38
El crecimiento económico con exclusión social	39
La búsqueda de ética en un mundo vacío de valores	40
La interdependencia económica e integración tecnológica con fragmentación social y política	40
Una ciencia sin conciencia—para el lucro y no para la sociedad	41
Trabajar con los pobres sin manejar el fenómeno de la pobreza	42
El reemplazo de la "razón de Estado" por la "razón de mercado"	43
La realidad virtual como realidad real	43
De la discriminación racial a la discriminación genética	43
El "libre" mercado no es libre	44
"Buen gobierno" para los actores transnacionales y "mal gobierno" para la sociedad nacional	45
Una democracia representativa donde los electos no deciden y los que deciden no son electos	45
La formación del pensamiento único y el eclipse del pensamiento crítico	46
La disolución internacional de la soberanía nacional	46
La transnacionalización de las economías nacionales	47
La formación del mundo de los excluidos en la era del acceso	47
La innovación tecnológica para la obsolescencia programada	48
El hambre en un mundo de abundancia	48
EL desarrollo tecnológico sin desarrollo humano	49
Los prisioneros de la opulencia y los prisioneros del desamparo	49
Los vendedores de ilusiones y los huérfanos de la esperanza	50
La inteligencia de las máquinas y la ignorancia de las masas	50
La revolución biogenética en la agricultura y en la industria de alimentos	51
Visiones de mundo en conflicto	53
Visión mecánica de mundo	54
Visión económica de mundo	55
Visión holística de mundo	57
La praxiología de la participación: Las teorías de acción de los procesos participativos	59
El enfoque de la no participación	59
El enfoque de la pseudo-participación	59
El enfoque de la participación liberal	60
El enfoque de la participación virtual	61
El enfoque de la participación funcionalista	61
El enfoque de la participación crítica	62
El enfoque "contextual" para la práctica de la participación	63
La participación como interacción	63
La participación como proceso	64
La participación como poder	64
La participación como intención	65

La participación como estrategia.....	66
La participación y el “valor colectivo agregado”	66
Conclusión: La participación y sus muchos rostros, aportes, obstáculos y posibilidades	69
Parte 2. La construcción de momentos, espacios y oportunidades para la participación	71
¿Cómo viabilizar la participación?	71
Imágenes de organización y la práctica de la participación	72
La “organización como máquina”, la no participación y la participación virtual	72
La “organización como proveedor”, la pseudo-participación y la participación liberal	73
La “organización como sistema”, la participación funcionalista y la participación crítica	73
Las “reglas” de la vulnerabilidad y la participación: La construcción de la vulnerabilidad actual	74
El positivismo.....	74
El objetivismo	75
El racionalismo.....	75
El reduccionismo.....	76
El universalismo.....	77
El determinismo	78
El utilitarismo.....	78
El cientismo.....	79
El estatismo	80
El mercadismo.....	81
El pensamiento binario.....	82
La idea de progreso	83
Las “premisas” de la sostenibilidad y la participación: la construcción de la sostenibilidad futura	84
El desarrollo <i>de</i> prevalece sobre el desarrollo <i>en</i> un país, municipio o comunidad.....	85
El pensamiento “blando” es más relevante que el pensamiento “duro”	86
La realidad es una “construcción social”, dependiente de nuestra percepción, decisiones y acciones	86
La naturaleza no es “natural”	87
La solidaridad construye, el individualismo destruye	87
El aprendizaje crítico y creativo es más constructivo que el aprendizaje imitativo	88
La democracia participativa es más relevante que la democracia representativa	88
La autoridad del argumento es más pertinente que el argumento de la autoridad	89
La visión prospectiva es más relevante que la visión cortoplacista	89
Los objetivos-fines prevalecen sobre los objetivos-medios	90
La sostenibilidad institucional y la participación: no habrá sostenibilidad institucional sin tecnología social	90
Conceptualizando sostenibilidad institucional	91
Una “cadena de hipótesis” para comprender sostenibilidad institucional.....	92
Factores que aportan sostenibilidad institucional.....	95
Hipótesis del Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma” sobre el ascenso y declinación de las organizaciones de desarrollo	95
El “triángulo de la sostenibilidad institucional” del Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”	97
El “enfoque estratégico” del Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”	99

Implicaciones para participación.....	104
Participación, sostenibilidad y estructuras de trabajo	104
Participación, solidaridad y configuraciones de trabajo.....	104
El enfoque “constructivista”, la construcción de equipos y el trabajo en equipos	105
¿Grupos o equipos?	106
La construcción y apropiación colectiva	107
Momento-1: Intercambio (diálogo de saberes)	107
Momento-2: Reflexión (procesamiento de experiencias).....	107
Momento-3: Conceptualización (generación de comprensión).....	107
Momento-4: Instrumentalización (preparación para la práctica)	108
Momento-5: Aplicación: (validación en el contexto de la aplicación e implicaciones).....	108
Momento-6: Sistematización: (interpretación de experiencias y lecciones desde la práctica).....	108
Momento-7: Reconfiguración (reinicio del círculo creativo).....	108
Conclusión: ¿Cómo promoverás y practicarás la participación?.....	108
Parte 3. Elementos "prácticos" para la participación.....	111
Ni el <i>pescado</i> ni el <i>anzuelo</i> , sino el <i>arte</i> de hacer anzuelos	111
¿Qué es lo “práctico?”	112
La dimensión práctica de la participación	113
La función del propósito	114
La función de la intención.....	114
La función del contexto.....	114
La función de los facilitadores	114
La función de la tecnología social.....	115
Tipología de participación en las organizaciones.....	115
La participación directa y participación representativa.....	116
La participación vertical.....	116
La participación horizontal.....	116
La participación transversal	117
La participación en la negociación con el entorno: la “Metodología RAAKS” (ERSICA)....	117
Elementos metodológicos de la ERSICA.....	117
Intenciones particulares.....	118
La dimensión operativa de la ERSICA	119
Momento 1: definición de problemas e identificación del sistema	120
Momento 2: análisis de limitaciones y oportunidades	120
Momento 3: articulación de políticas/planificación de la intervención	120
El marco analítico de la ERSICA.....	120
Etapa 1: definición del problema e identificación del sistema	120
Etapa 2: análisis de limitaciones y oportunidades.....	121
Etapa 3: articulación de políticas, intervención y planificación.....	121
Momentos para la práctica de la ERSICA.....	121
Momento 1: la acción de la preparación	122
Momento 2: la acción de la ejecución.....	123
Factores impulsores y factores restrictivos para la práctica de la participación.....	124
Factores impulsores y factores restrictivos para la participación interna	125
Factores impulsores y factores restrictivos para la participación externa	129

Hacia una estrategia de institucionalización de la participación en organizaciones de CyT...	132
La institucionalización de la participación en organizaciones de CyT.....	134
Marco instrumental de referencia para la construcción e institucionalización de la capacidad para el diseño y manejo de procesos participativos en organizaciones de CyT.....	135
Elementos de una estrategia para el diseño y manejo de procesos participativos en organizaciones de CyT.....	136
Actores relevantes de la propuesta participativa.....	136
Estructura organizacional.....	136
Elementos para la negociación de la implementación e institucionalización de procesos participativos.....	138
La facilitación de la capacitación en la institucionalización de procesos participativos.....	139
Factores impulsores/restrictivos internos para la institucionalización de procesos participativos en organizaciones de CyT.....	139
Factores impulsores/restrictivos externos para la institucionalización de procesos participativos en organizaciones de CyT.....	141
Conclusión: el arte de hacer caminos y el arte de hacer anzuelos.....	143
Conclusión.....	145
La participación y la globalización de la solidaridad.....	145
Anexos.....	149
Anexo 1. Regímenes de acumulación de capital en conflicto en el contexto del Cambio de Epoca.....	149
Anexo 2. Visiones de mundo en conflicto en el contexto del Cambio de Epoca: Implicaciones para la participación.....	151
Bibliografía.....	153

Agradecimientos

Los autores agradecen a todas las personas y organizaciones que han aportado información, experiencias, recursos y apoyos de diversa naturaleza para el desarrollo y publicación de este material. Son muchas las fuentes de dichos aportes y no sería posible citarlas todas aquí. Queremos agradecer de manera especial a las siguientes personas y, a través de ellas, a sus organizaciones por sus aportes especiales.

En el ISNAR M.M. Rahman, Stein Bie y Doug Horton han facilitado nuestro trabajo a través de su apoyo político e institucional al Proyecto "Nuevo Paradigma". Los directivos y representantes de las organizaciones socias del Proyecto en la región facilitaron la participación de sus talentos profesionales, o participaron ellos mismos para darnos su apoyo y confianza, en el taller "*Construcción de Capacidades y Materiales en Gestión Estratégica del Cambio Institucional*" celebrado en Costa Rica en junio de 1999 y en el cual se generaron las primeras versiones del presente documento; y en el taller "*Formación de Equipos de Gestión Estratégica del Cambio Institucional*" celebrado también en Costa Rica en setiembre del mismo año: Enrique Alarcón, Carlos Aquino, José Alfredo Betanco, Didio Carrizo, Franklin Chacín, Oscar Costamagna, Antonio Gandarillas, Alfredo Gutiérrez, Atilio Higuera, Rafael Infante, Jorge Kondo, Tiburcio Linares, David Moreno, Vicente Novoa, Carlos Paredes, Magaly Reyes, Altagracia Rivera, Roberto Rodrigues Peres, y Roger Urbina, Rubén Vargas, Hermann Gnaegi y Charles Kenny Jordan.

Damos nuestras más sinceras gracias a todos nuestros compañeros del Equipo Regional del Proyecto "Nuevo Paradigma" quienes nos brindaron su apoyo y camaradería durante dicho taller: Omar Alfaro, Miguel Andrade, Luis Dupleich, Adriana Florentino, Antonio María Gomes, Alicia Granger, Alicia León, Albina Maestrey, María Adriana Mato, Marcos Medina, Oneyda Mengo, Pedro Pablo Peña, Tarcizio Quirino, Ana María Ruiz, Roberto Saldaña, Julio Santamaría, Valentina Trujillo, Claudia Urbina y Suzana Valle. Niels Roling y últimamente Richard Bawden nos han desafiado con ideas y elementos de referencia alternativos pero muy relevantes para el contenido de este material así como para nuestro propio aprendizaje.

Agradecemos a José de Souza, Juan Cheaz y Johanna Calderón por su importante labor en la gestión del Proyecto. A través de ellos agradecemos a todos los profesionales que bajo su liderazgo, orientación o coordinación han trabajado en el diseño, edición, publicación de los materiales y en la organización de los talleres para el desarrollo y perfeccionamiento de los materiales, respectivamente: Enrico Pupi y Rocio Calvo, Máximo Araya, Jorge Vargas, Marcelo López y Mario Araya. Finalmente, agradecemos a todas las personas, aquí anónimas, que han participado de talleres, conferencias y reuniones organizadas por el Proyecto o en las cuales el Proyecto ha sido invitado a participar, que han aportado comentarios y sugerencias muy valiosos para el mejoramiento de los materiales.

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) ha demostrado coraje y compromiso con el desarrollo sostenible en la región al apoyar financieramente de manera firme y continuada una iniciativa tan innovadora y relevante como lo es el Proyecto "Nuevo Paradigma". El Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos ha realizado una contribución financiera puntual pero muy oportuna e importante para el Proyecto la cual incluye los recursos para la concreción de esta publicación y las demás que forman parte de la Serie "Innovación para la Sostenibilidad Institucional".

Mónica Allmand, Jaqueline van Otterloo e Irma Ballemans, y Bruce Fraser, Paul Verhage y Concha Torres nos apoyaron con el material bibliográfico y las finanzas, respectivamente.

La Serie "Innovación para la Sostenibilidad Institucional"

La serie *Innovación para la Sostenibilidad Institucional* está integrada por un conjunto de publicaciones del Proyecto "Nuevo Paradigma", del Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), las cuales apoyan su esfuerzo para facilitar la construcción de capacidades conceptuales, metodológicas y técnicas en organizaciones de desarrollo en general y de tecnociencia agropecuaria en particular, en América Latina.

La serie se desarrolla en torno a nueve temas. El primero corresponde a *la cuestión institucional*, que interpreta la génesis y las formas de manifestación de la vulnerabilidad institucional que hoy afecta de forma diferenciada a todas las categorías de organización, y conceptualiza y reflexiona sobre la sostenibilidad institucional y su construcción en organizaciones de desarrollo. Los cinco temas subsecuentes corresponden a las cinco dimensiones del Enfoque Estratégico desarrollado por el Proyecto "Nuevo Paradigma", para aportar a la construcción de capacidades conceptuales, metodológicas y culturales, orientadas a la construcción de la sostenibilidad institucional en organizaciones de desarrollo, en general, y en organizaciones de tecnociencia agropecuaria, en particular. Estas son las dimensiones de *futuro, entorno, participación, estrategia y gestión*.

Finalmente, los últimos tres son temas de interés transversal en cualquier proceso de gestión de la innovación institucional: *facilitación, investigación e institucionalización*. Ocho de los nueve temas se publican en la forma de libros. Los temas de facilitación e investigación serán publicados en el 2002. El tema de la *institucionalización* está tratado dentro de la publicación de cada uno de los otros, debido a que es parte integral del esfuerzo de construcción de capacidad institucional en todos ellos.

En el desarrollo de los temas han participado directamente 17 profesionales de diversa formación académica y experiencias, provenientes de varios países de la región y de organizaciones que han iniciado procesos de construcción de capacidades para la gestión del cambio y la innovación institucional con el apoyo del Proyecto "Nuevo Paradigma" o independientemente del mismo. Indirectamente los materiales se han beneficiado de los insumos críticos de cientos de personas de países de la región donde los contenidos de los materiales han sido utilizados en actividades de capacitación y procesos de construcción de capacidades institucionales. Los materiales que hoy se ponen a la disposición del público más amplio –es decir fuera de las organizaciones que trabajan directamente con el Proyecto– no son materiales que entregan recetas o soluciones fijas para problemas fijos con soluciones conocidas. Al contrario, los materiales comparten elementos de referencia para el desarrollo de soluciones por parte de talentos locales/internos para problemas cambiantes que requieren soluciones innovadoras a lo largo del tiempo. Dichos elementos deberán ser procesados y reconfigurados de acuerdo a las necesidades de los interesados y a las características de los contextos que los demandan.

José de Souza Silva, Juan Cheaz y Johanna Calderón
Equipo de Gestión
Proyecto "Nuevo Paradigma"

Introducción

El desafío de la participación en un mundo sin solidaridad

La civilización occidental no es solidaria. Nuestra civilización está culturalmente programada para la pseudo-participación, la participación liberal, la participación funcionalista y la no participación. La participación crítica no es conveniente en sociedades que divinizan al individualismo como su valor más importante, sino más bien es peligrosa.

Por siglos, los poderes liberales han usado el argumento de la defensa de los derechos individuales para promover, estimular, apoyar y practicar el individualismo exacerbado, para así dominar más fácilmente a miles de millones de actores, egoístas y atomizados, preocupados solo por ellos mismos e indiferentes a la miseria humana y al sufrimiento colectivo. En cualquier época histórica, las organizaciones reflejan en mayor o menor grado las características derivadas de las *reglas del juego* del desarrollo, que moldean la organización política, social, económica e institucional de la sociedad que las crea, mantiene, cambia o extingue. En el marco de la *programación cultural de la doctrina liberal*, no constituyen una sorpresa las dificultades casi insuperables para la práctica de la participación dentro y entre organizaciones de desarrollo:

- El **liberalismo económico** nos ha educado para creer que la existencia es una lucha por la supervivencia: cada uno por sí, Dios por nadie y el Diablo contra todos. Aprendemos que somos “naturalmente” egoístas, pues transformamos los espacios de intercambio en arenas para la “guerra” económica; el criterio para elegir a los vencedores es el número de competidores (enemigos) eliminados. A pesar de la crisis de percepción creada por el cambio de época, las organizaciones no seleccionan a gerentes conceptuales y solidarios, sino buscan a gerentes oportunistas-gladiadores. El Dios-Mercado solo premiará a los buenos —los competitivos—, y castigará a los malos —los no-competitivos—. Aprendemos, en el marco de la *lógica del sobreviviente*, que la culpa es de la propia víctima: los pobres son pobres por no ser competitivos, los hambrientos..., etc.
- El **liberalismo político** nos ha educado para la democracia representativa, que ya no logra representar a la mayoría, y que se está transformando en el arte de engañar al pueblo: los electos ya no deciden y los que deciden no son electos. Inducidos al individualismo del voto, los ex-ciudadanos(as) son estimulados a no pensar y actuar colectivamente, excepto para asumir responsabilidades que deberían ser del Estado, superar crisis creadas por la avaricia privada y manejar los efectos de los cataclismos naturales. Jamás se les estimula para

cuestionar su sistema político, que no les permite crear redes de democracia que amplíen la práctica de la democracia participativa. Debemos continuar políticamente ignorantes, creyendo que la práctica de la democracia representativa solo se resume en votar individualmente cada cuatro o cinco años.

- El **mecanicismo científico** nos ha educado para percibir al mundo como una máquina: los seres humanos solo son piezas individuales de engranajes indiferentes. La lógica individualizante de la línea de montaje de las fábricas también ha penetrado en las organizaciones. La individualización de la participación no permite que el proceso de desarrollo sea un encuentro entre sociedad, cultura y naturaleza. La ciencia para la eficiencia se transforma ahora en una ciencia para la competencia. Moldeada por la doctrina liberal, la ciencia moderna es hoy una ciencia sin conciencia. Sin control social, el mecanicismo científico promueve el individualismo en el acceso al bienestar material, y fortalece las premisas de que la solidaridad no es lucrativa y de que la acción colectiva es ineficiente. Hoy la ciencia es política por otros medios.

Participe —individualmente— del desarrollo. Este parece ser el lema liberal para movilizar la participación de todos, nunca como equipos, aun cuando estén organizados en grupos. ¿Por qué las organizaciones deberían exhibir una práctica democrática muy diferente de la práctica democrática de sus sociedades? ¿Cómo podría la práctica de la participación en las organizaciones ser diametralmente opuesta a la práctica democrática de las sociedades que las han creado y que las financian, mantienen, cambian y pueden extinguirlas? ¿Por qué ciertos agentes internacionales de los cambios nacionales insisten en la participación dentro y entre organizaciones, mientras estimulan, financian y practican las reglas del juego liberal, donde impera el reinado del individualismo? ¿Dónde está la esperanza para la globalización de la solidaridad requerida por el desarrollo sostenible, si la mayoría de los agentes internacionales de los cambios nacionales globalizan el culto a la competitividad, que es promovida como sinónimo de competencia entre individuos, grupos sociales, organizaciones y naciones? ¿Cómo esperar solidaridad y participación dentro y entre organizaciones de desarrollo, si la mayoría de los agentes internacionales de los cambios nacionales nos educan para percibir el mundo como un mercado sin sociedades ni ciudadanos, habitado apenas por papeles económicos (proveedores, productores, competidores, vendedores, consumidores, etc.)?

En el contexto de estos poderosos desafíos, este documento aborda la cuestión de la participación. La oportunidad para hacerlo es el momento histórico especial en que vivimos: la humanidad experimenta un cambio de época, no una época de cambios (De Souza Silva *et al.*, 2000). Sí, hay cambios numerosos, profundos y veloces, pero ellos no pertenecen a la época histórica del industrialismo. Los cambios globales en marcha están cambiando la época del industrialismo todavía vigente, y forjando la época histórica naciente del informacionalismo (Castells, 1996; Cebrián, 1998). En un cambio de época, todo cambia, incluso las premisas dominantes de la época anterior, por lo que también cambia la naturaleza de la formulación de los problemas, preguntas y respuestas. Este es un momento especial para cuestionar las reglas del juego del crecimiento con exclusión, que solo es posible con individualismo, y para proponer las premisas del desarrollo sostenible, que requiere solidaridad. Sin participación colectiva no hay ciudadanos solidarios y comprometidos con un futuro mejor para todas las formas de vida en el planeta.

Cuando una época histórica cambia, cambian con ella la *coherencia contextual* (las reglas del juego del desarrollo), la *coherencia organizacional* (las reglas del juego de las organizaciones) y la *coherencia gerencial* (las reglas del juego de la gestión). Estas “reglas del juego” representan el *lado blando* del desarrollo, de las organizaciones y de la gestión, porque corresponden a los valores, las creencias, los símbolos, los significados, las identidades, los principios, las premisas, las promesas, los conceptos, los enfoques, los modelos, las teorías, los paradigmas, los objetivos, las políticas, las estrategias, las prioridades, los planes, etc. El lado blando del desarrollo, sus reglas del juego (formales e informales), constituye su dimensión institucional. Entonces, en un cambio de época, los *cambios institucionales* (en las reglas del juego de las organizaciones) deben tener los *cambios contextuales* (cambios en las reglas del juego del desarrollo) como la primera y más importante referencia, lo que requiere *cambios gerenciales* (cambios en las reglas de la gestión) imprescindibles, para hacer la conexión entre la coherencia institucional que ha de ser construida y la coherencia contextual emergente. La esperanza es que los gerentes comprometidos con el desarrollo sostenible decidan incluir, entre las nuevas reglas de gestión, algunas premisas orientadas a la práctica de la participación en el marco de una nueva visión de mundo y de nuevos modelos mentales

Se puede concluir que, en un cambio de época, primero se debe reflexionar sobre los fines, y solo después sobre los medios. Por la misma razón, no se debe reducir la participación al simple uso de los medios para su práctica: un conjunto de herramientas operativas, una lista de técnicas para el trabajo de equipos y ciertos pasos metodológicos. Sin intención no hay participación. Los actores interesados, preocupados y realmente comprometidos deben primero indagar sobre: (i) la conexión entre la dificultad para la práctica de la participación en sus organizaciones y la dificultad para la práctica democrática en sus sociedades; (ii) la asociación entre la práctica del desarrollo sostenible y la práctica de la solidaridad; (iii) la relación entre la poca o nula participación dentro y entre organizaciones de desarrollo y la asimetría del poder en los procesos organizacionales y de desarrollo; (iv) la asociación entre la visión de mundo dominante en las sociedades y sus organizaciones y la práctica de la participación dentro y entre ambas; y (v) lo que agrega la participación, que sería imposible lograr sin ella. Este documento aporta elementos de referencia para una reflexión comprometida con la acción, en torno a estas y otras relaciones, conexiones y asociaciones en que la participación es relevante.

El presente documento se divide en tres partes. La primera comparte un marco conceptual en torno a la cuestión de la participación. En esta parte se identifica la génesis del actual cambio de época, se mapean las principales características de la época emergente, se sintetizan los procesos de cambios globales, se revelan algunas contradicciones del cambio de época, se identifican las visiones de mundo que compiten para prevalecer en la época emergente, se analizan las implicaciones de todo eso para la participación, y se comparten los elementos del “enfoque contextual” para la práctica de la participación. La segunda parte articula algunos elementos metodológicos de referencia para la práctica de la participación. En ella se identifican las reglas del juego del desarrollo del industrialismo que no favorecieron la participación ni el desarrollo sostenible; se comparten algunas premisas para el desarrollo sostenible asociadas con la participación y la solidaridad; se conceptúa la sostenibilidad institucional, a fin de aclarar la relevancia del papel de la participación en su construcción; y se articulan algunos elementos para la práctica de la construcción y apropiación colectiva.

La tercera parte sugiere algunos elementos prácticos para la institucionalización de la participación en organizaciones de desarrollo. Pero antes el documento comparte algunos antecedentes que deben ser considerados para pensar la participación.

Antecedentes para pensar la participación

Ciertamente en la historia encontramos elementos para pensar la participación, los cuales se sitúan tan lejos como en el comienzo de la diferenciación de la especie humana de otras especies de primates. Los primeros homínidos tuvieron que enfrentarse a un mundo hostil, en el que necesariamente la supervivencia estaba atada a la producción de prácticas de comportamiento, en las cuales rudimentos de participación constituían la herramienta central. Por ejemplo, para poder dominar a las bestias y otros adversarios que los amenazaban y competían con ellos por su entorno, esas primeras hordas desarrollaron destrezas y estrategias de comunicación y acción cooperativa que les permitieron lograr con éxito esa empresa. El ejercicio de estas prácticas creó las condiciones para la generación del lenguaje, tanto como mecanismo y medio de interacción y coordinación de acciones como instrumento de diferenciación de la especie. El lenguaje pudo iniciarse a partir de actividades en que la participación era esencial para compartir, definir y diferenciar emociones, objetos y situaciones y establecer estrategias para sobrevivir en esas rudimentarias condiciones.

En la situación anterior, ya encontramos algunas pistas para deducir la conexión entre el poder y la participación. Con seguridad, esos rudimentos de participación estuvieron influenciados por los individuos que desarrollaron más habilidades para establecer estrategias para la acción y para distribuir el producto de esa acción; por ejemplo, para coordinar las labores que formaban parte de una estrategia de captura de un animal como para repartir las piezas obtenidas.

A pesar de la relevancia que podamos atribuirles a los procesos participativos en el propio desarrollo de la condición humana y de la ciencia, la participación había sido ignorada hasta muy recientemente, muy adentrada la segunda mitad del siglo XX, aunque en la práctica algunos pensadores y ejecutores utilizaban la participación como una orientación no tematizada en su laborar diario. Por ejemplo, podemos decir que, en el siglo XIX, la práctica de Marx para la construcción de su teoría estaba orientada, aunque indirectamente, por la participación, puesto que su reflexión se anclaba en las interacciones y análisis con los obreros en las fábricas y su compromiso con la transformación de la realidad lo hacía involucrarse en los procesos relacionados. Sin embargo, no fue sino a partir de los años 60 y 70 del siglo pasado cuando se inició un proceso de reflexión que llevó a declarar el “turno lingüístico” y el “resurgimiento de los filósofos pragmáticos” en las ciencias humanas. Incluso en esa época se generó una crítica fundamental a la filosofía, la que cuestionó el papel privilegiado, tradicionalmente aceptado, de la filosofía como madre del conocimiento y la colocó en el contexto de las ciencias, con una función articuladora de los productos de las otras ciencias. Se concibió, entonces, la filosofía como una ciencia integradora, cuya generación de conocimiento se basa en la articulación e interpretación del conocimiento generado en las otras ciencias.

Es en la configuración de estos movimientos en que se inician los estudios, tanto en la filosofía, la lingüística, la sociología y la antropología, que relacionan a estas ciencias entre ellas mismas, de manera que cruzan sus propias fronteras y se imbrican en el análisis de los procesos de la comunicación, la interacción y el poder, entre otros.

Estos últimos se estructuran en la participación, a la cual le dan su carácter distintivo; la participación, a su vez, se constituye en una poderosa herramienta para el entendimiento y la transformación de diferentes procesos económicos, políticos, sociales y culturales.

Como ejemplos para nuestro propósito en este documento, citamos algunos de los trabajos en las áreas de la filosofía, la economía y las ciencias sociales que tienen relevancia para entender la participación como poder. En la filosofía se ha desarrollado un cuerpo de conocimientos, principalmente en las conocidas teorías crítica y pragmática, en el cual uno de los principales representantes es el filósofo alemán Jürgen Habermas (1987). Este argumenta que para cambiar las relaciones actuales, determinadas por el sistema de producción capitalista, entre los individuos, el Estado y la economía, se requiere el establecimiento de un nuevo régimen de valoración política (pragmática) de los actuales roles que desempeñan los consumidores, como reguladores de la economía, y de los ciudadanos, como reguladores de las relaciones con el Estado. A su vez, estas (re)valoraciones de estos roles sociales tienen su justificación en la reconstrucción, apropiación y desarrollo de una racionalidad pragmática basada en el ejercicio de la comunicación como instrumento para la participación, el ejercicio democrático del poder, la solidaridad y el compromiso social.

En la economía, están surgiendo interesantes propuestas en lo que se está conociendo como “economía participativa” (PARECOM, por su sigla en inglés), las cuales tienen profundas implicaciones para las organizaciones. Los más conocidos practicantes y teóricos de la economía participativa son Michael Albert y Robin Hahnel (1991a, 1991b), quienes argumentan que existen opciones al capitalismo diferentes a la del derrumbado autoritarismo de la desaparecida Unión Soviética, entre las cuales se encuentra la economía participativa. Una economía participativa alternativa estará comprometida con producir, así como con la satisfacción al consumidor, la equidad, la variedad, la solidaridad y la autogestión.

Como parte del modo emergente para la generación de conocimiento (Gibbons *et al.*, 1994), la participación está penetrando incluso en la práctica científica. Por ejemplo, en el área de la investigación en las ciencias sociales, Selener (1997) identifica cuatro importantes enfoques basados en la participación, a saber:

- **Investigación participativa en el desarrollo comunitario.** Este enfoque fue iniciado en América Latina bajo el paraguas de la teoría pedagógica de Paulo Freire. Esta teoría arguye por la búsqueda de soluciones a los problemas comunitarios y su organización, mediante el trabajo participativo de educadores, organizadores, facilitadores y las comunidades marginadas y oprimidas.
- **Investigación acción en organizaciones.** El desarrollo de este enfoque tiene su origen en los trabajos de Kurt Lewin, quien argumentaba que la solución de problemas prácticos en la organización requería una acción de colaboración entre investigadores y clientes.
- **Investigación acción en la escuela.** Este enfoque se originó a partir de los trabajos de B.R Buckingham, los cuales señalan que los educadores tendrán la oportunidad de tomar mejores decisiones y comprometerse con prácticas más efectivas, si participan activamente en todas las fases de este tipo de investigación.

- **Investigación participativa con productores.** Se basa en la apropiación de trabajos desarrollados en la filosofía y sociología, así como en las contribuciones hechas por los practicantes en diferentes partes del mundo. Este enfoque enfatiza el trabajo cooperativo entre investigadores, extensionistas, productores y otros actores relevantes para la generación, validación y evaluación de tecnologías originadas en investigaciones en fincas, con la finalidad de contribuir con el desarrollo sostenible.

Este es un corto recorrido por lo que llamamos los antecedentes para pensar un concepto. A pesar de ser teórico, este no deja de ser un poderoso elemento práctico para las necesidades de transformación que surgen en el espacio temporal en que se da una interacción entre una época declinante y una nueva época que se configura. Este concepto nos permite ejercitar consideraciones sobre la importancia del trabajo de la participación en la estructuración de un paradigma alternativo de desarrollo, el que proveerá las orientaciones necesarias para construir un nuevo mundo, conformado por sociedades incluyentes (Bustelo y Minujin, 1998), cuya característica principal sea la sostenibilidad de todos sus individuos, organizaciones y culturas. En esas sociedades incluyentes, el poder efectivo para la transformación de la realidad será ejercido por todos como ciudadanos. A continuación se comparte, de forma muy sintética, algunas reflexiones para conectar el pensar la participación con otros aspectos relevantes asociados al cambio de época.

El cambio de época y el cambio institucional

En la medida en que su complejidad aumentó, las sociedades crearon diferentes tipos de organización, como un medio para apoyar su desarrollo. Ello se refleja en el hecho de que la palabra “organización” se origina del término griego “*organon*” — herramienta, instrumento—. En el marco de esta concepción original, las organizaciones son *medios* que las sociedades usan para promover, mantener o transformar su proceso de desarrollo. Sin embargo, en un cambio de época, todas las invenciones humanas se ven sometidas al cuestionamiento, pues han sido moldeadas por premisas de la época en declinación, así como por los valores, las creencias, los intereses, los compromisos, etc., que declinan con la época que está en crisis. Por lo tanto, como toda obra de la invención humana, en un cambio de época las organizaciones de desarrollo están vulnerables. Pero la vulnerabilidad institucional de las organizaciones de desarrollo es un problema social, dado que estas son responsables por la mayoría de las intervenciones en el proceso de desarrollo de las sociedades.

Las políticas, las prioridades, los planes, los programas y los proyectos no se auto-implementan; son las organizaciones de desarrollo las que los ejecutan. Así, no habrá desarrollo sostenible sin organizaciones de desarrollo sostenibles. Las organizaciones de desarrollo apoyan a las sociedades, en el esfuerzo hacia el logro de sus fines.



En un cambio de época, todos los fines están sujetos a un cuestionamiento inexorable y, por lo tanto, se ven sometidos a una presión para que sean reinterpretados, replanteados, renegociados y, eventualmente, reemplazados. Este cuestionamiento ocasiona una sensación de vulnerabilidad generalizada, ya que todos necesitan justificar y defender la pertinencia de su existencia y la vigencia de su contribución.

Así, tarde o temprano los medios estarán también sujetos a presión para cambiar y hacer posibles los nuevos fines. Si las sociedades están redefiniendo varios de los fines que les interesan, se espera que sus organizaciones cambien para viabilizar los nuevos fines. Sin embargo, en este contexto, los cambios que las sociedades esperan de sus organizaciones no son cambios comunes, son innovaciones profundas en su forma de pensar y actuar.

Pero, ¿cómo podrán las organizaciones aportar a la construcción de comprensión y al desarrollo y gestión de estrategias innovadoras, si ellas mismas no comprenden lo que está ocurriendo en el mundo? ¿Cómo podrán las organizaciones comprender el cambio de época a partir de los mismos marcos de referencia de la época que está en declinación irreversible? ¿Cómo es posible interpretar y superar problemas con los mismos modelos mentales que los generaron?

En conclusión, las organizaciones están frente a un contexto en que para cambiar tendrán que innovar. Si las “reglas del juego” del desarrollo están cambiando, las organizaciones de desarrollo igualmente tendrán que transformar sus “reglas del juego”. De otra forma perderán sintonía con su contexto y, por lo tanto, perderán sostenibilidad institucional: no habrá correspondencia entre las reglas del juego del desarrollo del entorno y las reglas del juego de las organizaciones de desarrollo.

El cambio institucional y la innovación institucional

Innovar implica cambiar, pero no siempre cambiar implica innovar. Cuando una organización transforma una idea original en un producto, proceso o servicio, hubo cambio e innovación, pero cuando otras organizaciones adoptan el producto, el proceso o el servicio inventado por aquella organización, hubo cambio sin innovación. Si un cambio de época implica vulnerabilidad institucional —pérdida de vigencia de las reglas del juego—, el esfuerzo hacia la construcción de la sostenibilidad institucional implica desarrollar innovaciones institucionales —cambios innovadores en las reglas del juego— y no realizar cambios incrementales. La imitación o la replicación a-crítica de cambios desarrolladas de forma desconectada de la historia y del contexto que moldean la naturaleza del mandato y el modo de intervención de las organizaciones puede ser fatal.

El desarrollo, sea humano, socioeconómico o institucional, no se somete a fórmulas o recetas fijas, pues es un proceso dependiente de la percepción, los valores, las realidades, las necesidades, las aspiraciones y los compromisos de los actores involucrados. Los contextos —histórico y material— de cada sociedad y organización son las referencias para orientar la gestión del esfuerzo de la innovación institucional requerida en un cambio de época. Este es uno de los casos en que cambiar implica innovar. Así, es una equivocación la adopción a-crítica de las propuestas de muchos de los actores internacionales que están actualmente inmersos en un esfuerzo global para compartir fórmulas y recetas de cambios, bajo la falsa premisa de que globalizar implica homogeneizar problemas y soluciones.

La *dimensión de la "participación"* debe constituirse en la fuente de apoyo para los análisis, las síntesis, las reflexiones, las negociaciones, las decisiones y las acciones dirigidas a la construcción de la sostenibilidad de dichas organizaciones y de sus entornos relevantes.

En un cambio de época, la capacidad de imaginar y construir estrategias originales es más relevante que la capacidad para imitar o adaptar estrategias exógenas. La participación permite movilizar la imaginación, la capacidad y el compromiso colectivo.

La innovación institucional y la dimensión de participación

Los objetivos no se auto-implementan. Frente a esta verdad, todas las organizaciones intentan aumentar las posibilidades de lograr sus objetivos institucionales exitosamente. Sin embargo, el hecho de intentar no asegura que los objetivos sean logrados, o que sean logrados de forma exitosa. Esta situación se hace más compleja, si una organización decide establecer objetivos asociados a esfuerzos de innovación.

En una iniciativa genuinamente innovadora, no todos los resultados pueden ser conocidos o programados con anticipación. Solamente la naturaleza y el propósito de la innovación pueden ser previamente negociados; sin embargo, estos elementos pueden ser ajustados conforme la dinámica del proceso. Emergiendo de un proceso de interacción social, una estrategia es siempre una jornada rumbo a lo desconocido.

El propósito que se ha de alcanzar con el apoyo de la estrategia es la única referencia con que cuentan los gerentes y los estrategas, el que es constantemente revisado y renegociado a lo largo del proceso de desarrollo de la estrategia institucional —estrategia asociada a las reglas del juego de la organización—. Sin embargo, si la interacción es la clave para el desarrollo de estrategias, ello implica que la participación es la clave para una interacción exitosa.

Innovar implica hacer algo totalmente nuevo, o hacer algo conocido de forma absolutamente diferente. En ambos casos, una organización enfrentará problemas y desafíos complejos, típicos de los esfuerzos para manejar la incertidumbre generada por cambios en sistemas no lineales. Es principalmente por esta razón que las organizaciones innovadoras construyen la capacidad para desarrollar estrategias. Hoy esta capacidad es todavía más urgente y necesaria.

En un cambio de época, los cambios transformacionales asociados a los fines preceden temporalmente a los cambios incrementales asociados a los medios. Considerando que los cambios transformacionales generalmente demandan innovaciones institucionales, la necesidad de desarrollar estrategias institucionales es inevitable y la capacidad para desarrollarlas es imprescindible. Pero la capacidad para desarrollar estrategias está más asociada a la capacidad para pensar estratégicamente que para manejar instrumentos ya existentes y que para seguir los pasos operativos propuestos por los "manuales" de desarrollo de estrategias, que son planificadas de forma descontextualizada e inflexible. La participación es la clave para movilizar la inteligencia y la creatividad colectiva que el desarrollo de estrategias institucionales innovadoras requiere.

La dimensión de participación y la formación para la participación

La percepción, las decisiones y las acciones de los profesionales emergen del proceso de su socialización y formación. ¿Cómo es formada la mayoría de los profesionales? Necesitamos evidencias históricas para comprender cómo los pensamientos militar y científico fueron combinados con los intereses del capital y con los dictámenes de la racionalización para moldear la mente y el perfil de la mayoría de los profesionales hasta el presente.

Más recientemente, nuevas fuentes de inspiración han emergido para transformar los enfoques teóricos dominantes en la formación de los profesionales, como los enfoques asociados a la complejidad, la Teoría del caos, etc.

El pensamiento militar

"El arte de la guerra es de importancia vital para el Estado (...) El arte de la guerra es gobernada por cinco factores constantes, que deben ser tomados en cuenta. Ellos son: la Ley Moral; el Cielo; la Tierra; el Jefe; el Método y la Disciplina. La Ley Moral hace que el pueblo se quede en completo acuerdo con su gobernante (...) El Cielo significa la noche, el día, el frío y el calor, el tiempo y las estaciones. La Tierra comprende las distancias, largas y cortas; peligro y seguridad; campo abierto y desfiladeros; las oportunidades de vida y muerte. El Jefe representa las virtudes de la sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y rectitud (...) Se debe comprender por Método y Disciplina la disposición del ejército en subdivisiones adecuadas, las graduaciones de los puestos entre los oficiales, el mantenimiento de las carreteras por donde los suministros deben llegar a las tropas y el control de los gastos militares. Estos cinco factores deben ser familiares a cada general. Quien los conozca, será vencedor; quien no los conozca, fracasará (...) Luchar y vencer en todas las batallas no es la gloria suprema; la gloria suprema consiste en quebrar la resistencia del enemigo sin luchar (...) Si usted conoce al enemigo y a sí mismo, no precisa temer el resultado de cien batallas. Si usted se conoce pero no conoce al enemigo, para cada victoria ganada sufrirá también una derrota. Si usted no conoce ni al enemigo ni a sí mismo, perderá todas las batallas". (Sun Tzu, en *El Arte de la Guerra*, 1993: 17-18, 25, 28)

El desarrollo de estrategias es una práctica humana tan antigua como la humanidad. A lo largo del tiempo, muchas personas se juntaron —como familias, tribus, etc.— para lograr algo que interesaba a todas, lo cual no se podía lograr de manera individual. Muchos pueblos ancestrales construyeron pirámides, templos y navíos y crearon sistemas de riego, de comercio y de gobierno, todo lo cual demandó una gran capacidad para desarrollar estrategias de diferentes naturalezas. En todos esos casos, no hubo participación, sino que un número asombroso de individuos fue involucrado en su condición personal, por lo que esas construcciones y creaciones no fueron causas colectivas.

Los griegos y (más tarde) los romanos refinaron el desarrollo de estrategias mediante las cuales manejar la complejidad creciente de sus objetivos comerciales, políticos y militares. Por ejemplo, los griegos comprendieron la asociación entre el trabajo manual y la estandarización de los movimientos. Ellos introdujeron *tiempo* y *ritmo* en el trabajo manual colectivo, a partir de su comprensión del uso del acompañamiento musical. Los escritos de Platón, Sócrates, Aristóteles y otros filósofos griegos representaron un gran aporte para los estrategas de la época (George, 1968; Mooney, 1939). Hoy se reconoce que el primer esfuerzo deliberado para escribir exclusivamente sobre el desarrollo de estrategias ocurrió en China en el siglo IV a.C.

Hace 2.500 años, el filósofo chino Sun Tzu escribió por primera vez sobre cómo construir, mantener y manejar un ejército para ser exitoso en el arte de la guerra, razón por la cual fue nombrado general y estratega por el Rey Ho Lu, de Wu, en China. Sin embargo, la historia registra que fue Federico “El Grande”, de Prusia, quien organizó su ejército de tal manera que este funcionaba como una máquina perfecta (Braverman, 1974; Morgan, 1998). Él imaginó a los soldados como verdaderos autómatas humanos, cuya participación se basaba en la obediencia. Con base en la visión de una máquina militar perfecta, él determinó una profunda transformación en su ejército, que incluyó: (i) la introducción de rangos y uniformes; (ii) la extensión y estandarización de las regulaciones; (iii) la especialización creciente de las tareas; (iv) el uso de equipos estandarizados; (v) la creación de un lenguaje de comando; (vi) la estandarización de los procedimientos de adiestramiento; (vii) la introducción del miedo como un valor: los soldados debían temer más a sus oficiales que al enemigo; (viii) la distinción entre las funciones de asesoramiento y las de comando, a fin de liberar de las funciones de comando a los oficiales expertos, para que estos pudieran planificar las actividades que aseguraban el funcionamiento perfecto de la máquina militar; y (ix) el principio de la descentralización, para aportar más autonomía a las partes de la máquina militar en diferentes situaciones de combate. Más tarde Nicolás Maquiavelo introdujo el desarrollo de estrategias en la esfera política, reemplazando la metáfora del campo de batalla militar por la metáfora del campo de batalla política. Con el ascenso de la ideología del mercado, la metáfora del campo de batalla militar ha llegado también a la “arena global”, que se transforma en un campo de batalla comercial para la competencia económica y tecnológica.

El pensamiento científico clásico

Durante los siglos XVI y XVII, la visión de mundo (visión medieval basada en la filosofía aristotélica y en la teología cristiana, mejor encarnada y promovida por Tomás de Aquino) fue radicalmente transformada. La concepción de un universo orgánico, viviente y espiritual fue sustituida por la visión de un mundo como una máquina: la *visión mecánica de mundo*. Nombres como los de Copérnico, Galileo, Descartes, Bacon y Newton están directamente asociados al proceso de esta transformación (Hobsbawm, 1962; Capra, 1982, 1996; Shapin, 1996).



Nicolás Copérnico desafió el *paradigma geocéntrico* legitimado por la Iglesia, que asumía que la Tierra era fija y el centro del universo, y propuso el *paradigma heliocéntrico*, en el que la Tierra se movía con precisión mecánica alrededor del Sol, que sí era el centro del universo. Para Galileo Galilei, el mundo podía ser reducido a números, pues la realidad era una realidad matemática. Galileo canceló la dimensión cualitativa de la práctica científica, restringiéndola exclusivamente al estudio de los fenómenos que pudieran ser medidos y cuantificados. Por su vez, René Descartes creó el método analítico-deductivo para pensar científicamente, que consistía en desmenuzar los fenómenos complejos en sus partes menores, para comprender, desde las propiedades de estas, el funcionamiento del todo. Para Descartes, el universo material, que incluía los organismos vivos, era una máquina que podía ser enteramente comprendida a partir del análisis de sus partes menores. Descartes asumía que un hombre saludable era como un reloj bien hecho.

La imagen cartesiana del *mundo-máquina* produjo el método que forjó el *enfoque reduccionista*¹, tanto para la práctica de la ciencia como para la interpretación de la realidad, según el cual el mundo debía ser mecánica y matemáticamente dividido para poder ser comprendido. A su vez, Bacon afirmaba que la ciencia existía para controlar y esclavizar la naturaleza en beneficio del hombre. La imagen de la Tierra Madre era la imagen de una Tierra esclava, una mujer cuyos secretos debían ser sacados aunque fuera mediante la tortura.

El marco conceptual derivado de las contribuciones combinadas de Galileo y Descartes —el mundo como una máquina perfecta gobernada por leyes matemáticas exactas— fue completado por Isaac Newton, cuya gran síntesis —*la mecánica newtoniana*— constituyó el logro culminante de la ciencia del siglo XVII. La física de Newton, aliada con la teología cristiana, consolidó una actitud frente al mundo que nos presiona hacia la aceptación y la práctica del mecanicismo, el reduccionismo, la linealidad, el determinismo y la mono-causalidad. Este mundo mecánico de la ciencia moderna es el mundo de la no participación, donde los “recursos” humanos deben actuar como piezas individuales del engranaje.

La Revolución Industrial y la taylorización de fábricas y organizaciones

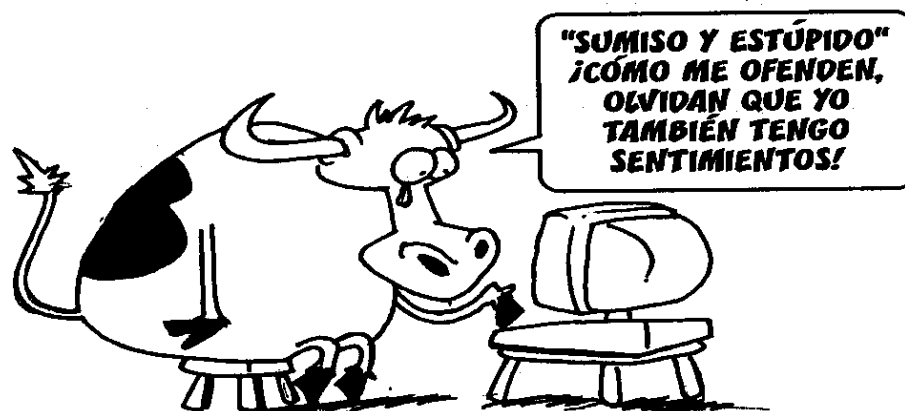
La Revolución Industrial generó una oportunidad singular para la asociación entre la lógica mecanicista aportada por la ciencia moderna emergente y el pensamiento militar. Palabras como “meta”, “productividad”, “eficiencia” y “control”, aliadas a palabras como “comando”, “disciplina” y “obediencia”, revelaban la complementariedad de esta unión dentro de la máquina (fábrica u organización), cuyo propósito fue establecido por el principio que se transformó en la base de la racionalidad del capitalismo: la acumulación de capital, creciente y permanente.

1. El enfoque reduccionista consiste en dividir las partes del todo, para estudiarlas aisladamente en sus detalles. Este enfoque no es un problema en sí mismo, pues su aplicación complementaria al enfoque sistémico es imprescindible para realizar los análisis necesarios para el avance del conocimiento. Sin embargo, su uso exclusivo no es suficiente para generar síntesis ni para interpretar la complejidad de la realidad. El problema existe cuando los reduccionistas plantean comprender el todo a partir del análisis de las partes, ignorando las propiedades sistémicas del todo, que solo emergen de la interacción entre las partes y que no se revelan en ninguna de sus partes consideradas aisladamente.

Para reemplazar al paradigma del agrarianismo, el capitalismo industrial tuvo que revolucionar el modo y las relaciones sociales de producción del feudalismo (Hill, 1969; Hobsbawm, 1969). Creado el paradigma del industrialismo, el sistema capitalista enfrentaba un nuevo problema: la administración de las fábricas y organizaciones, que crecían en número y en tamaño, para viabilizar la acumulación creciente y permanente del capital industrial.

Los estudios del ingeniero Frederick Winslow Taylor representan el primer intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas complejos del control del trabajo (Braverman, 1974). En su esfuerzo para encontrar "la mejor forma" (*the best way*) para organizar y controlar el trabajo, Taylor generó, al inicio del siglo XX, algunos principios que todavía hoy influyen la dinámica de la mayoría de las industrias y organizaciones burocráticas. Las principales recomendaciones derivadas de los principios de Taylor son (Taylor, 1998):

- *Disociar el proceso de trabajo del conocimiento de los trabajadores.* Como consecuencia, los administradores deben asumir la responsabilidad de recolectar todo el *conocimiento tácito* de los trabajadores, sistematizarlo, clasificarlo y reducirlo a leyes, reglas y fórmulas que, si se aplican, determinan la mejor forma de realizar cada tarea. Dicho proceso debe depender de las prácticas de la administración y no de las habilidades de los trabajadores.
- *Separar la concepción de la ejecución.* En otras palabras, el trabajo manual debe quedarse para los trabajadores, mientras el trabajo mental debe ser enteramente transferido para las unidades de planificación.
- *Monopolizar el conocimiento para controlar cada paso del proceso de trabajo y de su modo de ejecución.* Como cada trabajador es más habilidoso en su arte que cualquier administrador, es necesario dividir el trabajo en el mayor número posible de tareas, de tal forma que la ejecución de cualquiera de estas tareas no dependa del conocimiento tácito previo de los trabajadores. Los administradores sí deben conocer la racionalidad del trabajo de forma integral.
- *Seleccionar el mejor trabajador para realizar la tarea programada.* El mejor trabajador es el del tipo bovino; el *hombre-buey* es muy fuerte, sumiso y estúpido (Braverman, 1974).



- *Entrenar al trabajador seleccionado para realizar eficientemente la tarea programada.* Entrenar significa hacer al trabajador repetir muchas veces la misma tarea, hasta que pueda replicarla sin la necesidad de asesoramiento, y convencerlo a hacer la nueva tarea con satisfacción.
- *Supervisar el desempeño del trabajador.* Se debe asegurar que los procedimientos apropiados para la ejecución de la tarea están siendo seguidos con precisión mecánica.

El *taylorismo* alcanzó su máxima visibilidad primero en la industria automovilística, cuando Henry Ford inmortalizó en las líneas de montaje de su industria los principios de la administración científica aplicados a la producción en masa de sus carros. Las premisas racionalistas del *fordismo* penetraron extensivamente en todas las industrias de bienes de consumo de masa, alcanzando el estatus de símbolo del industrialismo y permeando otras actividades y esferas de la vida humana (Ritzer, 1993). Es, por lo tanto, a partir de la herencia aportada por la *síntesis taylorista del pensamiento científico y militar* que la ciencia de la administración se desarrolló en la primera mitad del siglo XX. La principal novedad aportada por los ideólogos del capitalismo industrial fue la creación de un eufemismo para comunicar el mensaje taylorista para la explotación del trabajo. Los *hombres-bueyes* de Taylor pasaron a ser llamados *recursos humanos*. Sin embargo, su significado continuó siendo el mismo: *autómatas biológicos* capaces únicamente de realizar tareas rutinarias, sin autonomía para pensar ni estímulo para crear.

Hasta finales del siglo XX, no había mucha diferencia entre la formación de los gerentes y la formación de los profesionales. Para comprender la formación de los profesionales, se debe entender la formación de los gerentes. Esta formación ha sido influenciada por tres escuelas asociadas a la formación de gerentes: la racionalista, la del comportamiento y la evolucionista.

- Dominada por ingenieros, la **Escuela Racionalista** (Escuela Clásica), se estableció en torno a los problemas complejos del control y de la administración del trabajo; su foco era el aumento de la productividad del trabajo. Con la complejidad de las organizaciones, que aumentaban en número y tamaño, más tarde esta escuela adicionó un nuevo foco de preocupación: la administración de la organización y no solo del trabajo. El desempeño de las organizaciones pasó a ser explicado a partir de las funciones de los gerentes, que se resumían en planificar, organizar y controlar (Donnelly *et al.*, 1981). Los gerentes y los profesionales formados en esta escuela dirigen sus esfuerzos hacia las cuestiones de la eficiencia del trabajo que afectan a la producción y la productividad de sus empresas u organizaciones. La doctrina de la eficiencia los presiona hacia la exageración en la cuantificación, la predicción y el control.
- Dominada por psicólogos, la **Escuela del Comportamiento** derivó sus conceptos de las disciplinas de la psicología, la sociología, la antropología y otras ciencias asociadas al comportamiento. Sustantivamente, esta escuela estableció como su foco el comportamiento humano, gerencial y no gerencial. Visto que los estudiosos del comportamiento estaban interesados en descubrir “relaciones causales” para explicar los diferentes tipos de comportamiento humano, metodológicamente esta escuela adoptó el “método científico”, según

era practicado en la tradición filosófica positivista. Todo pasó a ser medido y cuantificado a través de varias escalas de medición del comportamiento; todo efecto tenía una causa (Donnelly *et al.*, 1981). Los gerentes y los profesionales formados en esta escuela concentran su esfuerzo principalmente en torno a los factores del comportamiento humano, que afectan la motivación de los individuos, el desempeño de los grupos de trabajo, el liderazgo gerencial y las actitudes de los diferentes grupos de empleados frente al cambio organizacional.

- Dominada por científicos y profesionales hipnotizados por la teoría de Charles Darwin sobre la evolución de las especies por medios de selección natural, la **Escuela Evolucionista** ha usado conceptos de la biología y abusado de analogías organicistas. Esta escuela se dedica a incorporar, de forma a-crítica, las premisas que explican el comportamiento de los organismos biológicos. En vez de aplicar metáforas que iluminan algunas de las semejanzas (Morgan, 1986), la mayoría de los seguidores de esta escuela prefieren usar *analogías totalizadoras*, y establecen que una organización es idéntica a un organismo biológico y, por lo tanto, el comportamiento de ambos es también el mismo. Esta escuela ha ganado recientemente una nueva energía, con la emergencia de nuevas teorías y enfoques teóricos inspirados en la Biología (Stacey, 1993; Tasaka, 1999), que está reemplazando a la Física como paradigma para las demás ciencias (Dent, 1999). Los gerentes y los profesionales formados por esta escuela concentran su energía en la adaptación de sus organizaciones a las presiones del entorno, donde la competencia por la supervivencia transforma el mundo en una arena económica y tecnológica.

En resumen, la Escuela Racionalista se concentra en la gestión y el control del trabajo; la Escuela del Comportamiento tiene su foco en la gestión del comportamiento humano en el “ambiente” del trabajo; y la Escuela Evolucionista enfatiza los problemas de adaptación en un “ambiente” competitivo. Pero todas presentan limitaciones tan obvias, que es fácil deducir que la ciencia de la administración no ha hecho ningún avance relevante a lo largo del siglo XX.

Tratando la organización como una máquina, la Escuela Racionalista sobre-racionalizó el proceso de trabajo, ignoró la importancia del factor humano, despreció el contexto organizacional y practicó modelos de intervención centrados en la oferta. Reduciendo la administración a su dimensión psicológica, la Escuela del Comportamiento sobre-enfatizó los atributos y las habilidades de los individuos y grupos. Finalmente, interpretando la existencia de las organizaciones como una lucha por la supervivencia, la Escuela Evolucionista se limitó a desarrollar estrategias para la adaptación y la competencia. Como consecuencia, la escuela racionalista promueve la no participación; los individuos realizan sus tareas obedeciendo órdenes.

La Escuela del Comportamiento promueve la participación funcionalista: los empleados deben cumplir sus funciones en armonía con el sistema que los explota sin cuestionarlo, porque el sistema nunca está equivocado, solo los empleados podrían presentar disfunciones. La escuela evolucionista promueve la pseudo-participación, donde los fines y los espacios de interacción son definidos sin la participación de los interesados, y la participación liberal, donde se asume que los intereses de las empresas siempre representan los intereses de la mayoría.

Sin embargo, con el cambio de época en marcha, estas escuelas están en crisis. La crisis de percepción generalizada, que deja perpleja a la humanidad, ha también paralizado la ciencia de la administración. Esta ha sido fragmentada en las últimas cuatro décadas, por la proliferación de enfoques y modelos —calidad total, reingeniería, planificación estratégica, *score card*, etc.— que revelan: (i) pobreza teórica; (ii) carencia de pensamiento estratégico; (iii) falta de visión prospectiva y de compromiso con el largo plazo; (iv) ausencia de compromiso ético; y, (v) premisas ontológicas, epistemológicas y metodológicas inadecuadas (Mintzberg, 1994; Hamel, 1996; Hussey, 1997a, 1997b; Franklin, 1998a, 1998b; Mintzberg *et al.*, 2000; Mir y Watson, 2000). Sin comprender que la humanidad experimenta un cambio de época, estos enfoques y modelos se consideran como *fórmulas mágicas*, que se presentan como *la mejor solución* para realizar el *milagro* del éxito rápido y preciso.

Los “pensamientos” emergentes y la formación para la participación

Todo cambio de época revela visiones de mundo en conflicto. Por un lado está la visión de mundo de la época declinante, que intenta sobrevivir o transformarse para continuar prevaleciendo. Por otro lado, están las visiones que surgen con la época emergente, que compiten entre sí y con la visión de la época declinante. La competencia entre estas visiones genera contradicciones, que obligan a las organizaciones a posicionarse a favor de una de ellas, la que les servirá de referencia tanto para interpretar la complejidad de la realidad (para comprenderla) como para actuar sobre ella (para transformarla). El pensamiento emergente no es necesariamente convergente, y cada una de sus variantes tendrá efectos distintos sobre la práctica de la participación:

El pensamiento cibernético. Con la *revolución tecnológica* en torno a la tecnología de la información, iniciada a partir de la década de los 70, el desarrollo de estrategias institucionales en el marco de esta visión de mundo ha ganado más sofisticación y continúa fuertemente asociado al concepto de eficiencia. El pensamiento emergente en la visión mecánica de mundo incorpora el concepto de “red” (Cebrián, 1998), cuyas consecuencias prácticas incluyen la posibilidad del control virtual de un infinito número de actores y de unidades, independientemente de su localización dentro de la organización o en lugares descentralizados en el planeta.

En la era de las “redes”, el pensamiento emergente forjará una generación de *profesionales cibernéticos*, que operan en un mundo electrónico, donde todo es reducido a datos e información, y donde ellos se comunican más con máquinas que con otras personas. Este es un pensamiento fuertemente asociado al desarrollo de estrategias en que se da un uso intensivo de la tecnología de la información, las cuales serán la versión moderna de las estrategias racionalistas del industrialismo. Los enfoques derivados de los estudios orientados por la Teoría del Caos y la Geometría Fractal incorporan ecuaciones matemáticas sofisticadas para la interpretación del mundo y de las organizaciones, que ahora han ganado una dinámica compleja, revelada y manejada por la cibernética. Caminamos hacia un mundo mecánico más complejo, donde los eficientes serán los hombres simbióticos (Rosnay, 1996), que piensan como el *homo ciberneticus*.



El pensamiento económico. Con la *revolución económica* en marcha para establecer un nuevo régimen de acumulación de capital, iniciada a finales de la década de los 70, el desarrollo de estrategias institucionales en el marco de la visión mecánica de mundo ha ganado un foco único de referencia: el mercado, con sus clientes y respectivas demandas, y con sus competidores y respectivas amenazas. El pensamiento emergente de la visión económica de mundo incorpora el concepto de competitividad promovido como sinónimo de competencia, que está formando una nueva ola de darwinismo social.

En la *lógica del sobreviviente*, el egoísmo aumenta y la solidaridad disminuye. Invocando “razón de mercado”, el pensamiento emergente está forjando una generación de *profesionales gladiadores*, que operan en la arena económica y tecnológica global, que es un mundo vacío de valores morales (Abraham, 2000), donde el mérito está asociado casi exclusivamente al número de rivales eliminados. Este es un pensamiento necesariamente asociado al desarrollo de estrategias intensivas de *hostilidad tecnológica y comercial*. Los enfoques desarrollados bajo esta visión están ganando mucha sofisticación, a partir del uso intensivo de la moderna tecnología de la información, que permite la realización de análisis sofisticados sin precedentes en la historia. Estos enfoques serán reforzados con los resultados de los estudios sobre la complejidad, la Teoría del caos, los sistemas no lineales y la auto-organización, principalmente por la incorporación selectiva de conceptos que confirman la existencia como una lucha por la supervivencia. Caminamos hacia un mundo más competitivo, en el que solo sobrevivirán los que piensan como el *homo economicus*.

El pensamiento holístico. Con la revolución sociocultural, representada por el conjunto de los movimientos culturales y sociales iniciados en los años 60, el desarrollo de estrategias ha tomado conciencia de cuestiones críticas para el futuro de todas las formas de vida en la Tierra: desarrollo sostenible, equidad de género, justicia étnica, igualdad social, participación democrática, respeto a los derechos humanos, etc. El pensamiento emergente en el marco de la visión holística de mundo incorpora una preocupación por la complejidad de la realidad, lo que implica reconocer el desarrollo como un proceso intensivo de solidaridad y de relaciones de interdependencia y complementariedad (Kloppenbug, 1991).

Por razones éticas y prácticas, el pensamiento emergente forjará una generación de *profesionales solidarios*, que operan contextualmente en el proceso de desarrollo —un espacio dinámico para el encuentro entre sociedad, cultura y naturaleza—. Este es un pensamiento fuertemente asociado al desarrollo de estrategias intensivas de *tecnología social*: tecnología de la interacción humana. Interacción no significa necesariamente armonía, pues la complejidad de la realidad requiere la negociación de valores, intereses y compromisos convergentes, diferentes y contradictorios. Caminamos hacia un mundo cuya dinámica cambiante implica pensar la complejidad de forma sistémica, según las reglas de la dialéctica y con independencia de la perspectiva antropocéntrica, que ha generado la vulnerabilidad antropogénica (causada por la acción colectiva) que hoy afecta a todo el planeta. Así piensa el *homo sistemicus*.

En este contexto cambiante, muchos actores no perciben que un cambio de época implica revisar todas nuestras premisas: las *ontológicas* (sobre la naturaleza de la realidad), las *epistemológicas* (sobre la naturaleza del conocimiento), las *metodológicas* (sobre la naturaleza de los métodos para generar conocimiento) y las *axiológicas* (sobre los valores inherentes a la acción humana) que orientan su práctica.

El desarrollo de estrategias no es neutral, pues su práctica está orientada por enfoques teóricos basados en ciertas premisas, las que reflejan determinados valores y compromisos, y moldean los impactos de su aplicación. Solo la participación crítica puede transformar la naturaleza del proceso de desarrollo de estrategias institucionales, porque conlleva el poder de influenciar políticas, planes, decisiones, etc.

La naturaleza cambiante de la participación en las organizaciones

En el contexto del actual cambio de época, cualquier práctica experimenta cambios cualitativos y simultáneos en sus dimensiones ontológica, epistemológica, metodológica y axiológica, pues las premisas de estas dimensiones son cuestionadas, transformadas o eventualmente reemplazadas.

Hacia nuevas premisas ontológicas

La ontología se ocupa de la naturaleza de la realidad (¿qué es la realidad?). Como en un cambio de época la forma de percibir la realidad es transformada, los actores más poderosos intentan hacer prevalecer sus nuevos intereses. Estos actores intentan *reinterpretar la naturaleza de la realidad* de tal forma que sus intereses parezcan coincidir con los intereses de la mayoría. Por ejemplo, los capitalistas de la época industrial promovieron sus intereses bajo el lema de que la industria era el motor del desarrollo, de tal forma que todos los intereses de la humanidad solo podían ser atendidos mediante la expansión del industrialismo. Estos actores promovieron una metáfora de naturaleza ontológica (sobre la naturaleza de la realidad:), la **metáfora de la máquina**, para interpretar la realidad y actuar sobre ella, que influenció todo el sistema de ideas del industrialismo. En el marco de este razonamiento, la realidad es “algo” concreto y objetivo que existe independientemente de nuestra percepción y acción, cuyo funcionamiento depende de las leyes naturales que la rigen.

Sin embargo, no todos los grupos sociales comparten los intereses de los más poderosos, por lo que algunos llegan a proponer otras premisas sobre la naturaleza de la realidad, mediante lo cual plantean otras metáforas para generar comprensión sobre el mundo que les interesa. Cada metáfora sobre la realidad inspira premisas ontológicas sobre la naturaleza de esta realidad, con profundas implicaciones para la formación de los modelos mentales de los profesionales de una época. ¿Qué metáforas ontológicas están siendo propuestas en el contexto del actual cambio de época? ¿Cuáles son las implicaciones de adoptar cada una de estas metáforas? ¿Cómo cada una de estas metáforas afecta a la práctica de la participación en organizaciones de desarrollo? ¿Qué es una organización? ¿Qué es una organización de desarrollo?

Hacia nuevas premisas epistemológicas

La epistemología se ocupa de la naturaleza del conocimiento (¿qué es conocimiento y cómo es generado?). Un cambio de época implica cambiar la percepción sobre la naturaleza del proceso de generación de conocimiento. Si se plantean nuevas premisas ontológicas sobre la naturaleza de las realidades emergentes, se proponen nuevas premisas epistemológicas para influenciar la generación de conocimiento sobre dichas realidades. A partir de los siglos XVI y XVII, los promotores de la metáfora de la máquina plantearon la necesidad de conocer las *leyes de la naturaleza*, un engranaje perfecto, para predecir y controlar de mejor manera su comportamiento.

De igual forma, los promotores de la ideología del mercado están planteando la necesidad de conocer las *leyes del mercado*, para predecir y controlar mejor su funcionamiento.

No todos, sin embargo, comparten la metáfora de la máquina o la del mercado; para representar la percepción de otros actores sociales, se plantean otras metáforas, como la de un sistema. Pero, en un cambio de época, estos conflictos van más allá del nivel ontológico. Eventualmente algunos planteamientos ontológicos llegan a desafiar los paradigmas epistemológicos existentes. Por ejemplo, las metáforas de la máquina, del mercado o de un sistema pueden asumir la realidad como “algo” concreto y objetivo que existe de forma independiente de nuestra percepción, decisiones y acciones. Sin embargo, muchos están proponiendo que socialmente se construyen múltiples realidades, dadas las diferentes percepciones, decisiones y acciones de distintos grupos sociales, lo que cambia profundamente los blancos del interés epistemológico. ¿Cómo las nuevas propuestas epistemológicas pueden afectar la práctica de la participación en organizaciones de desarrollo? ¿Qué hay para ser conocido en una organización de desarrollo cuya realidad institucional se quiere cambiar?

Hacia nuevas premisas metodológicas

Un cambio de época implica transformar las formas de generar el conocimiento. Una vez establecidas nuevas premisas ontológicas y epistemológicas, llega el momento de plantear nuevas premisas metodológicas, que orienten las formas para conocer lo que existe para ser conocido en las realidades emergentes. Esto solamente es posible, después de que los actores comparten las mismas premisas sobre la naturaleza de la realidad y sobre la del conocimiento; solo restaría negociar las formas mediante las cuales se generará el conocimiento. Esta es una tarea absolutamente dependiente de las premisas ontológicas y epistemológicas previamente adoptadas. En el contexto del actual cambio de época, antiguas premisas ontológicas y epistemológicas están siendo desafiadas, abriendo el espacio para el planteamiento de nuevas premisas. Como resultado, la humanidad asiste a la emergencia de nuevas formas de generar conocimiento, coherentes con las nuevas premisas ontológicas y epistemológicas emergentes. ¿Cuáles premisas ontológicas y epistemológicas están siendo cuestionadas, y cuáles están siendo propuestas para reemplazarlas? ¿Cuáles propuestas metodológicas están emergiendo junto con las nuevas premisas ontológicas y epistemológicas? ¿Cómo los nuevos planteamientos metodológicos afectarán a la práctica de la participación en organizaciones de desarrollo?

Hacia nuevas premisas axiológicas

La axiología trata de los valores y de su papel en las intervenciones. Un cambio de época también implica cambiar de valores. Cada época (re)define sus valores, en un proceso donde diferentes intereses y compromisos compiten para prevalecer sobre otros intereses y compromisos. Mediante relaciones asimétricas de poder, diferentes grupos de actores intentan promover ciertos valores, que una vez establecidos facilitan el avance de sus intereses y compromisos. Algunos de estos valores interesan a la mayoría, pero los más poderosos generalmente abusan de su poder para que solo prevalezcan sus valores particulares.

Esta instancia moral es la instancia axiológica, donde la existencia o la ausencia de valores genera consecuencias para el desarrollo, la vida en sociedad y el ejercicio de diferentes prácticas, incluso de la práctica de la participación.

En el contexto del cambio de época, ¿qué actores están promoviendo qué valores? ¿Son estos valores compatibles entre sí? ¿Quiénes ganan y quiénes pierden con los diferentes valores planteados por los distintos grupos de actores sociales que moldean el actual cambio de época? ¿Cuáles entre todos los valores emergentes promueven los intereses de la mayoría, y cuáles promueven los intereses de las elites minoritarias? ¿Cuáles entre estos valores están asociados a lo ecológico, lo humano, lo sociocultural, lo económico, lo político, lo tecnológico, lo institucional? ¿Cómo los conflictos y las contradicciones entre valores incompatibles pueden afectar la práctica de la participación?

Estos son algunos elementos iniciales para pensar la participación. A continuación, en las tres partes que constituyen este documento, se desarrolla la complejidad de la cuestión de la participación.

Parte 1

El "enfoque contexto-céntrico para la práctica de la participación"

El contexto cambiante para la práctica de la participación

La democracia representativa está en crisis. Nunca tantos han sido engañados tan fácilmente por *la ilusión de la participación*. Es cierto que hay un número creciente de iniciativas organizadas por parte de la sociedad civil, que correctamente reivindica un mayor espacio para su participación. Sin embargo, lo que está prevaleciendo en el proceso de formación del nuevo orden capitalista corporativo transnacional es la reducción programada de los espacios para la participación ciudadana. La sociedad civil todavía no ha interpretado el momento histórico actual como un cambio de época, y continúa actuando como si estuviéramos en una época de cambios. Una de las características más preocupantes de la época emergente es la creación institucionalizada de espacios autocráticos para la formulación de políticas y la toma de decisiones en el ámbito global.

Las políticas y las decisiones de mayor impacto sobre el futuro de las sociedades nacionales y de los diferentes grupos sociales son moldeadas en el ámbito de agencias y acuerdos multilaterales, lejos del escrutinio público, y son institucionalizadas e implementadas por mecanismos supranacionales, en que no se toma en cuenta la participación de la sociedad civil. ¿Qué está pasando? ¿Por qué cuanto más se habla de la importancia de la democracia más se cierran los espacios para la práctica de la participación ciudadana? ¿Por qué hay un discurso cada vez más generalizado de que la democracia está ganando terreno, cuando aumenta el número de acuerdos multilaterales y de mecanismos supranacionales, lo que va en detrimento de las leyes nacionales y de la influencia de los grupos sociales y de los ciudadanos individuales? ¿Por qué los electos por el voto democrático no logran representar adecuadamente a sus sociedades, mientras los que deciden sobre el futuro de dichas sociedades no son electos? ¿Cómo se practica la democracia, si solo se vota cada cuatro o cinco años? ¿A quién interesa *la ilusión de la participación democrática a través del voto*? ¿Quiénes están promoviendo el "empoderamiento" de los ciudadanos para participar de las discusiones sobre los medios, cuando los fines son moldeados lejos del escrutinio público y de la participación ciudadana? ¿Qué es realmente participación? ¿Solo la oportunidad para hablar y ser escuchado? ¿Solo la libertad para expresar opinión? ¿No son esas condiciones necesarias, pero jamás suficientes, para la participación?

Esta parte del documento comparte elementos de referencia para la búsqueda de respuestas a estas y a otras preguntas preocupantes. Después de caracterizar el actual cambio de época, se presentan las tres visiones de mundo que compiten entre sí para prevalecer en la época emergente, se diferencian varios tipos de participación, y se proponen algunos elementos orientadores para la participación en el marco de un enfoque centrado en el contexto, que es más amplio que el centrado únicamente en el mercado, en la demanda o en el cliente, como proponen los que piensan y actúan según la influencia de la doctrina liberal.

¿Época de cambios o cambio de época?: implicaciones para la participación

Los cambios de época no son una novedad para la humanidad (Held *et al.*, 1999); el último ocurrió hace cerca de 200 años, cuando la Revolución Industrial condujo a la humanidad desde el *agrarianismo* hacia el *industrialismo* (Hill, 1969; Hobsbawm, 1969), lo que generó incertidumbre, discontinuidad, inestabilidad, fragmentación, desorientación, inseguridad, perplejidad y, por lo tanto, vulnerabilidad (Hobsbawm, 1962). Todo indica que actualmente la humanidad está experimentando la emergencia de una nueva época. ¿Qué es una época histórica, cuándo cambia una época histórica, y por qué las organizaciones de desarrollo se vuelven vulnerables durante este fenómeno? Estas son preguntas fundamentales para comprender la génesis del actual cambio de época y la forma como este fenómeno aporta vulnerabilidad a todas las organizaciones de desarrollo. Posteriormente, esta comprensión será fundamental para inspirar cambios en la práctica de la participación, para que esta aporte a la construcción de la sostenibilidad institucional.

El concepto de época histórica

Una *época histórica* se caracteriza por la dominación de un sistema de ideas, un sistema de técnicas y una institucionalidad —mecanismos institucionales— que viabiliza ambos sistemas (Ellul, 1964; Hobsbawm, 1994; Ianni, 1996; Santos, 2000). Por ejemplo, la *época histórica del industrialismo* se caracterizó por un *sistema de ideas* dominante, sintetizado por la *metáfora de una máquina* para interpretar el mundo y actuar sobre este. Su *sistema de técnicas* está constituido por las *tecnologías materiales* —mecánicas, químicas y eléctricas— que han impulsado el paradigma del desarrollo industrial. Su *institucionalidad* fue establecida en torno a Estados Naciones que deberían tener un alto grado de soberanía y autonomía (Held, 1995).

La creación, la gestión y el perfeccionamiento de las reglas nacionales del juego de la acumulación del capital, derivado de la racionalidad forjada por la Revolución Industrial, y del juego de la democracia, que se expandía en el marco de la racionalidad forjada por la Revolución Francesa, ocurrieron con el liderazgo de los Estados Naciones.

Hace más de cuatro décadas en que el sistema de ideas, el sistema de técnicas y la institucionalidad *del industrialismo* han estado sometidos a críticas inexorables, lo que ha empujado a esta época histórica hacia una crisis irreversible (Harvey, 1989; Castells, 1996; De Masi, 1999).

Todo está sujeto a un cuestionamiento generalizado: (i) la visión de mundo; (ii) la naturaleza, el rumbo y las prioridades del paradigma de desarrollo; y (iii) los elementos orientadores de esta época histórica —los valores, los conceptos, los principios, las premisas, las promesas, los enfoques, los modelos, las teorías y los paradigmas— que servirían de referencia para orientar a los actores sociales, económicos, políticos e institucionales del desarrollo. En el marco de las contradicciones propias de un cambio de época, se está forjando otra época: la del *informacionalismo*².

La génesis del actual cambio de época

La *génesis* del actual cambio de época está fuertemente asociada a tres revoluciones —la sociocultural, la económica y la tecnológica—, cuyos impactos cruzados (no necesariamente compatibles entre sí) están cambiando el sistema de ideas, el sistema de técnicas y la institucionalidad de la época histórica del industrialismo³.

Revolución sociocultural

Desde los años 60, un conjunto de movimientos socioculturales ha estado desafiando las bases de la civilización occidental y los valores de la sociedad industrial de consumo. Por ejemplo, los movimientos feministas, ambientalistas y por los derechos humanos, la justicia étnica, la igualdad social y la participación democrática denunciaron: (i) los muchos absurdos derivados de la época del industrialismo, (ii) la vulnerabilidad de la humanidad y del planeta, y (iii) la necesidad de un desarrollo sostenible. Ha habido mucha preocupación por la sostenibilidad de todas las formas de vida en el planeta. Los cambios que tienen origen en esta *revolución sociocultural* no pertenecen a la época del industrialismo; más bien, ellos están cambiándola con base en una visión holística de mundo: la cuestión de la participación del tercer sector, la equidad de género, la valorización de lo social, la igualdad social, los derechos de las nacionalidades indígenas, la justicia étnica, la conservación de los recursos naturales, los derechos de los niños, el desarrollo humano, las redes de solidaridad y el desarrollo sostenible en general, etc. Estos cambios traen implicaciones para las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura (Castells, 1996).

Revolución económica

A finales de los años 70, la crisis económica iniciada por los choques en los precios del petróleo reveló el agotamiento del régimen de acumulación de capital de la época del industrialismo. Desarrollado en torno a una economía productiva basada en factores tangibles —tierra, capital y trabajo— y dependiente del Estado Nación para las reglas nacionales del juego de la acumulación, el régimen de acumulación del capitalismo industrial entró en crisis irreversible. Ello inició la formación de un régimen de acumulación de capital, de naturaleza corporativa, de carácter transnacional, de alcance global y dependiente de un factor intangible —la información.

2. El sociólogo español Manuel Castells usa el término "informacionalismo", y no la palabra "información". Según él, la información siempre existió como insumo en todas las economías, pero es la primera vez en la historia en que la información es al mismo tiempo insumo y producto, y se ha transformado ella misma en una mercancía, creando la industria de la información (Castells, 1996).

3. Castells (1996, 1997, 1998) ha realizado una investigación extensa y profunda para explicar la génesis y analizar las consecuencias de las transformaciones en marcha en las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura.

Los cambios derivados de esta *revolución económica*, que integran la llamada globalización bajo etiquetas como reajuste estructural, reforma económica, modernización productiva, privatización, liberalización, desreglamentación, megafusiones, reconversión productiva, flexibilidad laboral, dolarización de las economías nacionales, integración regional y fondos competitivos, no pertenecen a la época del industrialismo. Estos cambios están cambiando la época en el marco de una *visión económica de mundo*, a través de transformaciones en las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura (Castells, 1996; De Masi, 1999; Held *et al.*, 1999).

Revolución tecnológica

A mediados de los años 70, se inició una revolución en torno a la tecnología de la información, que ha influenciado otras revoluciones científicas y tecnológicas (Joy, 2000) y ha penetrado en la mayoría de los medios y formas de comunicación. La dimensión microelectrónica de esta revolución ha hecho posible la concepción de *redes virtuales* capaces de comprimir y eventualmente desmaterializar el tiempo histórico y el espacio geográfico. Por primera vez en la historia, la información es simultáneamente un insumo y un producto. Los cambios derivados de esta *revolución tecnológica* tampoco pertenecen a la época del industrialismo; ellos viabilizan muchos de los cambios derivados de las revoluciones sociocultural y económica, bajo la influencia de una *visión mecánica de mundo*, ahora más sofisticada por la tecnología de la información: la formación de redes virtuales, la integración electrónica de formas (texto, sonido e imagen) y medios de comunicación, la propuesta de la agricultura de precisión, la creación de oficinas en red, los libros virtuales, los espacios inteligentes (edificios, fábricas, oficinas y residencias, cuyas funciones básicas son manejadas por computadoras independientes de un operador humano) y el terrorismo cibernético. Estos cambios también generan transformaciones en las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura (Harvey, 1989; Castells, 1996; De Masi, 1999; Held *et al.*, 1999).

Obviamente, ninguna de estas revoluciones cambiaría la época por sí misma; son los impactos cruzados de ellas los que generan otras crisis en cadena, creando así las condiciones para que se desarrollen procesos de cambios globales que, en forma cualitativa y simultánea, transforman el sistema de ideas, el sistema de técnicas y la institucionalidad de la época vigente. Los cambios resultantes de estos impactos cruzados no generan tendencias convergentes. Al contrario, el enfrentamiento dialéctico entre los intereses en conflicto de ambas épocas está generando contradicciones que, a su vez, están moldeando el futuro de la humanidad. Pero estas contradicciones no resultan de una simple coincidencia histórica. Los grupos de actores sociales que promueven cada una de las tres revoluciones proponen una visión de mundo, en el intento de que su percepción de la realidad prevalezca en la nueva época. Sin embargo, los diferentes conjuntos de premisas, promesas y compromisos asociados a estas visiones de mundo conducen a la humanidad hacia futuros alternativos radicalmente diferentes entre sí. Las implicaciones para la dimensión de "estrategia" en las organizaciones de desarrollo son múltiples y de naturaleza transformacional, como se puede deducir de las transformaciones en marcha en las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura.

¿Cómo los efectos combinados de estas revoluciones están impactando a diferentes países, sectores, provincias, municipios, comunidades, organizaciones, etc.? ¿Cómo estas revoluciones combinadas afectan los objetivos institucionales de las organizaciones de desarrollo y la práctica de la participación? ¿Qué debería ser diferente en el proceso de formación de los profesionales en el contexto de estas revoluciones en marcha? La respuesta a preguntas interpretativas depende, en gran parte, de la visión de mundo del que responde a dichas preguntas. Cada visión de mundo se basa en ciertos valores y premisas y atiende a determinados intereses y compromisos, lo que moldea las percepciones, las posiciones y las evaluaciones.

La “Revolución Industrial” y el último cambio de época

“El siglo XVIII determina el fin de una época y el comienzo de otra. Los problemas que se plantearon durante este siglo no hallaron solución en el marco del régimen social imperante y, por lo tanto, forzaron el cambio social. Un cambio social que... marcaría el fin de una época (Juan Jacobo Rousseau, en el prólogo del libro *El Contrato Social*, escrito en 1762; en Rousseau 1985).

En 1780 la Revolución Industrial estaba con nosotros. Por articular algunos ejemplos simbólicos, nosotros podemos concluir sobre el fin de una era y la llegada de otra en torno a 1780 (Christopher Hill, historiador británico, en *Reformation and Industrial Revolution*, 1969:282).

Entre 1760 y 1800, algunos pensadores se dieron cuenta de que algo cualitativamente diferente estaba ocurriendo, lo que transformaría para siempre el destino de la humanidad. Juan Jacobo Rousseau fue uno de estos agudos pensadores sociales. Él entendió que los problemas del siglo XVIII, antiguos y nuevos, no lograban ser comprendidos ni resueltos a partir de las hipótesis, las premisas y los enfoques que habían prevalecido hasta entonces. Por eso, él propuso su *Contrato Social*, una contribución para la época emergente, que él tan bien logró vislumbrar.

Un análisis de estudios históricos sobre aquel período (Hill, 1969; Hobsbawm, 1962, 1969; Held *et al.*, 1999) revela los cambios cualitativos y simultáneos que se desarrollaron en las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura.

Cambios cualitativos en las relaciones de producción

Con la Revolución Industrial, los bienes y los servicios más relevantes, generados a partir del conocimiento tácito y la mano de obra familiar, pasaron a ser “producidos” por máquinas, en las fábricas creadas por el sistema de técnicas del industrialismo emergente. Ello representó el fin de la economía basada en el trabajo de los artesanos y el fin social y económico de la relación entre maestros y aprendices. El conocimiento tácito de estos actores fue sistematizado, traducido para el lenguaje mecánico y materializado en las líneas de montaje de las fábricas, en las cuales ya no se necesitaba de las mentes, sino de las manos de los que generaban aquellos bienes y servicios. La economía productiva pasó a basarse en tres factores tangibles e interdependientes: tierra, capital y trabajo. La idea de progreso fue culturalmente introducida, con la premisa de que el crecimiento material era ilimitado y que beneficiaría a toda la humanidad.



Cambios cualitativos en las relaciones de poder

Durante la Revolución Industrial, el poder fue transferido, de las manos de los que poseían la tierra y de las mentes de los que poseían el conocimiento tácito, a las manos de los que poseían el capital industrial, porque estos pasaron a poseer las fábricas y las máquinas del industrialismo emergente. La dinámica de la *ecuación del poder* — integrada por los factores *fuerza, dinero y conocimiento*— fue alterada.

Desde la invención de la agricultura, hace más de 10 000 años, la fuerza había prevalecido sobre el dinero y el conocimiento dentro de esta ecuación. A partir de la Revolución Industrial, la fuerza fue reemplazada por el liderazgo del dinero, en el contexto de las reglas nacionales establecidas por los Estados Naciones, cuyo poder creció rápidamente, en especial para proteger la propiedad privada y promover los intereses mercantilistas y (principalmente) industriales del sistema capitalista en expansión.

Cambios cualitativos en la experiencia humana

La Revolución Industrial generó impactos radicales en, por ejemplo, la institución de la familia y en el concepto de la sexualidad.

En el caso de la familia, toda su existencia pasó a ser planificada en torno al tiempo mecánico establecido por los relojes de las fábricas, y no más por los ritmos de la naturaleza que habían prevalecido sobre la dinámica de las comunidades. Las fábricas separaron a los padres de sus hijos durante el día, por lo que fueron privados de la interacción frecuente a que estaban acostumbrados.

En el caso de la sexualidad, la fábrica también separó a los esposos de sus esposas durante el día. Esta nueva realidad pasó a determinar hasta la hora en que podían hacer el amor: antes o después del horario de la fábrica. Los casados y enamorados fueron presionados a programar el período en que sus deseos y sentimientos podían ser estimulados y cultivados, ya que la fábrica se interponía entre las parejas durante el período más extenso en que estaban despiertos.

Cambios cualitativos en la dimensión cultural

Con la Revolución Industrial, las relaciones sociales, antes de naturaleza orgánica, fueron superadas en volumen e importancia por relaciones de naturaleza mecánica, generadas a partir de la proliferación de las fábricas del industrialismo emergente. Estas reunían a extraños, que debían relacionarse entre sí, independientemente de su origen geográfico e historia social. La emergencia de nuevos negocios en las ciudades industriales también atraía a extraños (fenómeno de la urbanización), que se relacionaban de forma impersonal en el espacio del mercado.

En forma paralela, el nuevo sistema de ideas promovía los valores requeridos por el industrialismo mecánico: individualismo, eficiencia, productividad, comando, control, cuantificación, disciplina, puntualidad, asiduidad. Estaba en marcha la consolidación de la *cultura de la realidad mecánica*, en la que la *metáfora de la máquina* servía para todo: para interpretar el mundo y para comprender la vida cotidiana, para actuar sobre la realidad general y para decidir sobre las rutinas domésticas, para inspirar a la educación de las masas y para moldear la práctica científica.

No es necesario tener mucha imaginación para deducir los trastornos generados por la Revolución Industrial: mucha turbulencia, inestabilidad, incertidumbre, desorientación, discontinuidad, inseguridad, fragmentación, perplejidad y, por lo tanto, una vulnerabilidad generalizada. La dominación de la *lógica mecánica* de la época del industrialismo sobre la *lógica orgánica* de la época del agrarianismo no aportó a la práctica de la participación, más bien a lo mejor la extinguió. Pero el imperio del industrialismo tuvo vida corta; 200 años después de la revolución que le dio origen, este imperio agoniza en su ocaso, por lo que se abre paso al alba de una nueva época. Sin embargo, la época emergente es como una fotografía fuera de foco, que todavía no nos permite ver con claridad cómo estará la humanidad después del 2030, a pesar de que algunas de las tendencias actuales apuntan hacia un mundo más sofisticado tecnológicamente y más interdependiente económicamente, pero más fragmentado política y socialmente. Por lo menos las tendencias dominantes apuntan hacia mucho más desigualdades sociales, económicas y tecnológicas, antiguas y nuevas. Las iniciativas de participación de la sociedad civil y en organizaciones de desarrollo están siendo superadas por el individualismo rampante promovido por el nuevo culto a la competitividad, la que es difundida como sinónimo de competencia.

El cambio de época actual

Un nuevo mundo está emergiendo al final de este milenio (...) La revolución en la tecnología de la información indujo la emergencia del informacionalismo como la base material de una nueva sociedad. Bajo el informacionalismo, la generación de la riqueza, el ejercicio del poder y la creación de códigos culturales pasan a depender de la capacidad tecnológica de las sociedades y de los individuos, con la tecnología de la información como el centro de esta capacidad (Manuel Castells, sociólogo español, en *End of Millenium*, 1998:336).

El sistema-mundo, como un sistema histórico, ha entrado en una crisis terminal y es improbable que exista, tal como lo conocemos hoy, en los próximos cincuenta años (Immanuel Wallerstein, sociólogo estadounidense, en *The End of the World as We Know It*, 1999:1).

Si la humanidad está experimentando un cambio de época, deberíamos ser capaces de identificar la ocurrencia de cambios profundos y simultáneos en las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura, tales como los que fue posible identificar durante la Revolución Industrial. A continuación se comparten evidencias de que los efectos combinados de las revoluciones sociocultural, económica y tecnológica están confrontando la lógica de la *época histórica del industrialismo* y creando la lógica de la *época histórica del informacionalismo*.

Transformaciones cualitativas en las relaciones de producción

La revolución en la tecnología de la información altera estructuralmente las relaciones de producción (Castells, 1996). En la *economía informacional*, la información es simultáneamente un insumo y un producto. El conocimiento es aplicado sobre el conocimiento para generar más conocimiento: los productos, los procesos y los servicios más relevantes son los intensivos de conocimiento. Así, la productividad y la competitividad comandarán la economía emergente; la productividad será derivada de la *innovación tecnológica* y la competitividad se forjará de la *innovación institucional* y de la capacidad gerencial. Por eso, la *capacidad cultural* para usar la tecnología de la información será crítica para la *sociedad informacional*. Por primera vez en la historia, más allá de la economía productiva, una economía inmaterial ha sido creada a partir de un factor intangible: *información*.

En la economía informacional, el rico no depende del pobre, pues en ella el trabajador del conocimiento (mejor pagado) reemplaza al trabajador manual (sobreexplotado en la economía productiva).

El *informacionalismo* conlleva la concentración y la globalización descentralizadas del capital, por el uso del poder descentralizador de las redes electrónicas (Coyle, 1997; Cebrián, 1998). En la época emergente, el control sobre la *propiedad intelectual* es más importante que el control sobre la *propiedad física*; el valor de los *bienes culturales* es más alto que el valor de los *bienes materiales*; y el prestigio aportado por el *acceso* al uso de los bienes materiales es mayor que el prestigio aportado por la *posesión* de estos bienes.

La revolución en la tecnología de la información también viabiliza otras revoluciones tecnológicas: la robótica, los nuevos materiales, la nanotecnología⁴, la ingeniería genética (o biogenética, biotecnología)⁵, etc. También están cambiando las relaciones entre el capital y el trabajo: en su base, el capital es global; como regla, el trabajo es local. El capital es globalmente coordinado; el trabajo es individualizado.

El trabajo es desagregado en su desempeño, fragmentado en su organización, diversificado en su existencia y dividido en su acción colectiva. El *contrato social* entre el capital y el trabajo ha sido violado para permitir la movilidad global del capital y construir la vulnerabilidad local del trabajo (Reich, 1993; Rifkin, 1996; Forrester, 1997). El capital ahora no sólo tiene alas, sino que vuela solo.

Transformaciones cualitativas en las relaciones de poder

El ascenso de un nuevo régimen de acumulación de capital, apoyado por la tecnología de la información, está transformando las relaciones de poder (Lowe, 1992; Horsman y Marshall, 1995; Arrighi y Silver, 1999; Boggs, 2000). Con la revolución en la tecnología de la información, el conocimiento finalmente pasó a liderar la fuerza y el dinero en la ecuación del poder. Están en crisis el Estado Nación y la democracia representativa (Held, 1995).

A través de acuerdos multilaterales, nuevas relaciones de poder son institucionalizadas e implementadas por acuerdos y agencias multilaterales, según las reglas de mecanismos *supranacionales*, que se colocan por encima de la institucionalidad de los Estados Naciones, en representación de los intereses de actores transnacionales con ambiciones expansionistas.

Las reglas nacionales de los Estados Naciones son redefinidas como “barreras” que han de ser derrumbadas, para abrir paso a las reglas supranacionales del capitalismo corporativo transnacional. Las redes electrónicas crean un tipo de *poder inmaterial* que no respeta ni necesita de fronteras nacionales; al contrario, estas se han transformado en inconveniencias para los intereses transnacionales.

4. Para comprender la magnitud de la revolución tecnológica conocida como nanotecnología, que hace posible el manejo de fracciones mil veces más pequeñas que el milímetro y mil veces más veloces que un segundo, ver, por ejemplo, Joy (2000).

5. Para comprender las implicaciones científicas, tecnológicas, ambientales, sociales, económicas, políticas, institucionales y éticas de las nuevas biotecnologías, ver, por ejemplo, Doyle (1985), De Souza Silva (1988, 1996), Busch *et al.* (1995), Rifkin (1999).

Con la reducción de la soberanía y la autonomía relativas de los Estados Naciones⁶, la democracia representativa se está transformando en el arte de engañar al pueblo (Boggs, 2000). El poder para formular políticas y tomar decisiones relevantes está institucionalmente ubicado hoy en acuerdos multilaterales y mecanismos supranacionales. De forma deliberada, la ideología del Estado es reemplazada por la ideología del mercado, que exige el debilitamiento del sector público y privilegios para el sector privado. Hay una tendencia hacia la globalización del poder de la sociedad civil, que se está organizando en redes de poder social e institucional, para ejercer su influencia sobre cuestiones generadas a partir de la revolución sociocultural: el respeto a los derechos humanos, la conservación de los recursos naturales, la justicia global, etc. Sin embargo, en el ámbito del sistema político nacional, la sensación generalizada es que la democracia representativa ya no es suficiente para la *práctica democrática* porque, en el mundo corporativo globalizado, *los que son electos no deciden y los que deciden no son electos*. Hoy, los actores individuales más poderosos del planeta son las corporaciones transnacionales, que representan la versión moderna de la monarquía absolutista (Korten, 1996; Busch, 2000).

Transformaciones cualitativas en la experiencia humana

La forma como se vive la experiencia humana —la familia, la sexualidad, las relaciones de género, las relaciones interpersonales y sociales, las relaciones con la naturaleza, etc. — está sufriendo profundas transformaciones, cuyos impactos en la experiencia humana son difíciles de anticipar. A partir de los años 60, varios movimientos socioculturales criticaron las premisas de la civilización occidental y desafiaron los valores de la sociedad industrial de consumo. Por ejemplo, el movimiento ambientalista propuso el concepto de *desarrollo sostenible*, cuya práctica implica cambios profundos en nuestra percepción, para que cambiemos radicalmente nuestro modo de producción, patrón de consumo y estilos de vida. Después de tres mil años de hegemonía, la autoridad patriarcal fue desafiada, generando la *crisis del patriarcado* y abriendo paso al ascenso de la cuestión de género. La heterosexualidad no será el único tipo de relación sexual socialmente y legalmente aceptable; incluso ya hay países que permiten el matrimonio entre parejas del mismo sexo biológico (Castells, 1997, 1998).

El impacto potencial del *eclipse electrónico* de la dimensión espacio-tiempo sobre la experiencia humana es impresionante. La tecnología de la información ha hecho posible la creación electrónica del *octavo continente⁷ del planeta*: un *continente digital*, donde la red Internet es un *puerto virtual en la era del acceso*. En este *continente virtual*, el tiempo histórico no cuenta, el espacio geográfico desaparece y las relaciones sociales son innecesarias. Por eso, el concepto de “red” asume consecuencias prácticas para la nueva *morfología social* de las sociedades avanzadas del futuro (Castells, 1996).

6. Los Estados Naciones no van a desaparecer, ni van a perder toda su soberanía y autonomía. Estos conceptos están siendo deliberadamente erosionados para que el poder del Estado Nación pueda ser alterado, para debilitarlo en sus antiguas funciones, asociadas a las reglas nacionales que privilegian el régimen de capital de la época del industrialismo, y para fortalecerlo en sus nuevas funciones, requeridas para establecer, proteger y perfeccionar las reglas transnacionales del régimen de acumulación de capital de la época del informacionalismo. Al Estado lo desmantelaron, y ahora lo están reconstruyendo bajo una nueva lógica: la soberanía subordinada. Como el Estado ya fue debilitado lo suficiente para moldearlo al antojo del régimen corporativo emergente, ahora hasta el Banco Mundial y el FMI lo están valorando, pero, obviamente, según las nuevas “reglas del juego” de lo que es un “buen gobierno” en la época de la acumulación transnacional emergente.

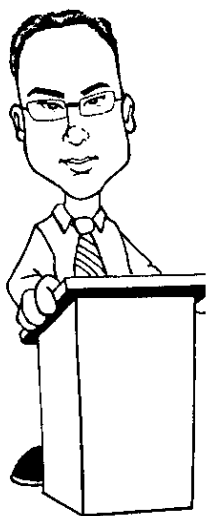
7. Los siete continentes geográficos existentes son: América del Norte, América del Sur, Europa, Asia, África, Australia y Antártica (TIME Almanac, 2000:484). El grupo de islas del Pacífico, conocidas como Oceanía, no es considerado un continente.

Finalmente, el cuestionamiento de la ciencia, cuando se la practica con la influencia de la tradición filosófica conocida como positivismo, está estimulando la generación de nuevos paradigmas, los que cambiarán nuestra percepción sobre nosotros mismos y la forma como nos relacionamos entre nosotros y con la naturaleza. Un nuevo modo de generación y apropiación de conocimiento está emergiendo bajo la lógica de *la generación de conocimiento en el contexto de su aplicación e implicaciones*. Esta revolución cambia la experiencia humana, por cambiar nuestra percepción sobre ella y, por lo tanto, nuestras decisiones y acciones para transformarla. Irónicamente, la misma experiencia humana está siendo mercantilizada, pues hoy la comercialización de los *bienes culturales* crece más que la comercialización de los *bienes materiales*; el turismo global es la industria del futuro: ya no se paga para *conocer* lugares, personas y costumbres diferentes, sino para *sentir* nuevas emociones y experiencias. La experiencia humana está siendo transformada en un espectáculo, que es mercantilizado (vendido y comprado) para la acumulación de capital, y no para enriquecer la misma experiencia humana.

Transformaciones cualitativas en la cultura

Por causa de la penetración de la tecnología de la información en todos los medios y formas de comunicación, gran parte de la humanidad camina hacia la *cultura de la realidad virtual*. La sociedad-red desincorpora de forma electrónica las relaciones sociales: el tiempo se vuelve a-temporal, el espacio pierde su dimensión material, la historia es de-historializada y la sociedad se queda de-secuenciada. Los valores y los intereses dominantes son construidos sin referencia al pasado ni al futuro. La realidad será la presentada por los medios de comunicación, no la que experimentamos diariamente. Para la *generación-punto-com* emergente, la Tierra ni es plana ni redonda: es una pantalla. Por ello, los que controlan las redes de comunicación aumentan su poder para moldear y manipular percepciones, opiniones, aspiraciones y hasta juicios de valor (Ewen, 1976, 1988; McChesney, 1997, 1998). Esta es la razón por la que las mega-fusiones en este campo hoy están construyendo los imperios del mañana. Si el mundo es una pantalla, la realidad ahora llega para todos producida como espectáculo, distorsionando la realidad real, que es reemplazada por la realidad virtual. Sólo lo que es visible en las pantallas de los *vehículos electrónicos de imágenes* es considerado como real; metafóricamente, lo que no aparece en CNN no existe. Mientras nuestra *realidad real* nos aísla individualmente, en la lucha desigual por los medios materiales y culturales de la supervivencia, los fabricantes de la *realidad virtual* nos invitan a integrarnos para compartir los riesgos globales (ecológicos, sociales, etc.), mientras ellos privatizan los beneficios de un desarrollo tecnológico cuyo propósito ya no es hacer más felices a las sociedades, sino únicamente generar riqueza.

Muchos padres ya no interactúan con sus hijos; prefieren comprarles equipos de tecnología digital y juegos electrónicos (Naisbitt *et al.*, 1999). Ha crecido de forma vertiginosa la organización de redes virtuales que, reemplazando los contactos cara a cara, crean una especie de *vecindario electrónico global*, donde las relaciones sociales y políticas parecen innecesarias. Mientras la facilidad de acceso a la información no encuentra precedente en la historia, la futura *generación punto.com* corre el riesgo de asumir que ya no será necesario caminar para conocer el mundo y transformarlo, una conveniencia para los poderosos, que no enfrentarían las fuerzas vivas de la sociedad, sino únicamente mensajes electrónicos.



Solo el *terrorismo cibernético* alterará la calma del *octavo continente*, vacío de valores morales, principios éticos y energía humana. Pero el terrorista cibernético no mata a nadie; este *criminal sin domicilio geográfico* actúa en un continente que no está habitado. Los estrategas, sin embargo, necesitan conocer cuáles son los macro-procesos de cambios en marcha, en el marco de los cuales ocurren las transformaciones en las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura. ¿Cómo los efectos combinados de estas y otras transformaciones en las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura están afectando los diferentes países, sectores, provincias, comunidades y organizaciones? ¿Cómo estos cambios cualitativos y simultáneos en estas dimensiones de nuestra realidad impulsan o restringen el logro de los objetivos institucionales de las organizaciones de desarrollo? ¿Cómo todo ello impacta en el proceso de formación de profesionales y en la práctica de la participación? La respuesta a estas preguntas interpretativas depende en gran parte de la visión de mundo de quienes responden. Cada visión de mundo asume ciertos valores y premisas y atiende a determinados intereses y compromisos, moldeando así las percepciones, las posiciones y las evaluaciones.

Procesos globales que están cambiando la época del industrialismo

Las transformaciones en las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura ocurren mediante diversos procesos. Cuatro de los más relevantes para comprender el cambio de época son los siguientes: (i) la construcción de un nuevo régimen de acumulación de capital; (ii) el establecimiento de un Estado-red supranacional; (iii) el esfuerzo hacia el desarrollo sostenible del planeta; y (iv) la emergencia de un nuevo modo de generación de conocimiento.

Formación del nuevo régimen de acumulación de capital

Hoy se halla en marcha la creación de un régimen de acumulación de capital para la economía de la época emergente⁸, como consecuencia de la crisis del régimen de acumulación de capital de la época del industrialismo. El *régimen de acumulación de la época del industrialismo* muestra las siguientes características: (i) se articula en torno a una economía productiva dependiente de factores tangibles —tierra, capital y trabajo—; (ii) es practicado por capitalistas individuales que tienen una Patria definida, en el marco de la disciplina de las reglas nacionales del juego de acumulación establecidas por el Estado Nación; (iii) es dependiente del espacio geográfico; (iv) se basa en el transporte como infraestructura básica; y (v) se le acusa de sobre-explotar a los trabajadores manuales (Cox, 1987). El *régimen de acumulación de la época del informacionalismo*, en cambio, es desarrollado en torno a una economía inmaterial dependiente de un factor intangible —la información—; es practicado por corporaciones transnacionales sin Patria definida, en el marco de la disciplina de las reglas transnacionales del juego de acumulación, establecidas por mecanismos supranacionales; es independiente del espacio geográfico; está basado en la comunicación como infraestructura básica; y es acusado de exclusión social, por su indiferencia con el destino de los que no tienen acceso a sus redes de poder, capital, decisiones e información (Castells, 1996; Amin, 1997; Hoogvelt, 1997; Rosenau, 1997;

8. El Anexo 1 presenta una tabla comparativa con los regímenes de acumulación de capital de la época del industrialismo y de la época emergente del informacionalismo.

Ramonet, 1998). Simultáneamente, parte de la economía productiva está siendo estructuralmente transformada, mediante la formación de cadenas productivas transnacionales, que promueven la *producción flexible*: la posibilidad de producir diferentes partes de un producto en cualquier parte del mundo, ensamblarlo en cualquier punto del planeta y venderlo en todos los mercados nacionales donde exista dinero para comprarlo. Para el nuevo régimen, las reglas nacionales de los Estados Naciones son ahora una inconveniencia; cerca de US\$1.5 trillones ya circulan diariamente fuera del control de los bancos centrales nacionales.

Establecimiento de un Estado-red supranacional

La crisis del régimen de acumulación de capital del industrialismo hace declinar con él la institucionalidad —los mecanismos institucionales— que viabilizaba dicho régimen. Por tanto, para viabilizar el nuevo régimen de acumulación de la época emergente, está siendo creada una nueva institucionalidad (Held *et al*, 1999), la cual asume la configuración de un Estado-red supranacional, estructurado según el sistema de ideas dominante, que emerge en torno a los intereses de las corporaciones transnacionales, mediante acuerdos multilaterales implementados por mecanismos supranacionales, tales como la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), y con el apoyo de agencias multilaterales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. Algunos de estos acuerdos son establecidos en torno a bloques económicos regionales, como el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Unión Europea (UE), mientras otros son globales, como el Acuerdo Multilateral sobre Inversiones (AMI).

En resumen, hoy se encuentra en formación una especie de *gobierno mundial*, que incluso cuenta con una especie de banco central supranacional, en el cual no existen presidentes ni elecciones (Barnet y Cavanagh, 1995; González Casanova, 1995; Korten, 1996; Hoogvelt, 1997; Held *et al.*, 1999; Busch, 2000).

Hoy existe un conjunto de nuevos actores poderosos, que institucionalizan la desigualdad internacional, mediante el establecimiento de *reglas iguales para capacidades desiguales*. En este contexto, el Estado nacional está siendo presionado muchas veces a posicionarse en contra de su sociedad, lo que hace que pierda legitimidad frente a esta (Held, 1995). Si el Estado representa a la sociedad, no puede estar en contra de sus intereses; si el Estado se posiciona en contra de la sociedad es porque ya no representa a esta, sino a los intereses de las elites del poder. Sin embargo, como consecuencia de la revolución sociocultural, afortunadamente la sociedad civil también se está organizando para actuar globalmente (Walzer, 1998).

En áreas relevantes para el futuro de la humanidad y del planeta —la ecología, los derechos humanos, la justicia y otros aspectos esenciales—, diferentes grupos de actores sociales están creando instancias, formales e informales, para monitorear y promover los intereses de la sociedad civil de todos los países. Estos grupos intentan transformar la lógica impersonal de la globalización económica y tecnológica, de manera que se incluya la globalización de otros aspectos relevantes, como de la solidaridad y de la responsabilidad con todas las formas de vida de la Tierra.

¿Hacia el desarrollo sostenible?

La vulnerabilidad del planeta, denunciada por los movimientos socioculturales, principalmente por los de orientación ecológica y ambiental, inspiró el *concepto de desarrollo sostenible* para moldear un nuevo paradigma de desarrollo. Pero mucho se ha hablado y poco se ha realizado. La Cumbre de Río, realizada en 1992, no ha sido suficiente para establecer este paradigma de desarrollo en todas las sociedades. Mientras hay mucho esfuerzo en esta dirección, la mayoría de las iniciativas concretas ocurre más en los países en desarrollo que en los desarrollados. Los países con el mayor número de corporaciones transnacionales están adoptando más los dictámenes de la nueva revolución económica que los principios de la revolución sociocultural. Por ejemplo, los Estados Unidos todavía no han firmado la Convención de la Biodiversidad, atendiendo a la presión de sus corporaciones transnacionales, que desean el libre acceso a la biodiversidad de los países tropicales sin asumir responsabilidades con su conservación.

En la economía inmaterial, la dependencia de ciertas materias primas naturales disminuye drásticamente. Así, el desarrollo sostenible se queda como una responsabilidad de los que dependen de la economía productiva, mientras recibe la indiferencia de los actores más comprometidos con la economía virtual. Sin embargo, varias redes virtuales globales fueron creadas para monitorear el Estado-red capitalista supranacional y para promover las propuestas de la revolución sociocultural. Pero estas redes no han todavía logrado movilizar el poder necesario para neutralizar la propuesta neoliberal, pues actúan de forma aislada y territorial (Castells, 1996, 1998). Las mujeres defienden principalmente la cuestión de género; los interesados en los derechos humanos se contentan con solo denunciar los abusos a estos derechos; los ambientalistas solo desean salvar la flora y la fauna, y así sucesivamente. Hasta ahora, los objetivos de la revolución económica y de la revolución tecnológica continúan prevaleciendo sobre las propuestas derivadas de la revolución sociocultural. Hoy día hay más recursos para reforzar e implementar los intereses corporativos transnacionales que para viabilizar la Agenda 21 y la Convención de la Biodiversidad.

¿Hacia un nuevo modo de generación y apropiación de conocimiento?

La revolución sociocultural iniciada en los años 60 también desafió la creencia de la civilización occidental de que la ciencia es la única fuente legítima de generación de conocimiento válido. Simultáneamente, esta revolución valorizó el conocimiento tácito y el conocimiento local, y estimuló la generación de nuevos paradigmas para orientar una práctica científica más comprometida con la totalidad, la complejidad, la multi-causalidad, la no linealidad, la interdependencia, la diversidad y las contradicciones que caracterizan la coexistencia de las diferentes formas de vida en el planeta. No hay ninguna duda de que un nuevo modo de generación de conocimiento está surgiendo con la nueva época (Gibbons *et al.*, 1994; Demo, 1997; Knorr-Cetina, 1999). Una consecuencia de la revolución sociocultural es el enfrentamiento entre tradiciones filosóficas que influyen el proceso de generación y apropiación del conocimiento científico. De un lado está el positivismo que, atacado en forma inexorable, hoy agoniza. Del otro, están varios esfuerzos filosóficos y metodológicos que luchan por establecerse, como el constructivismo y la teoría crítica, cuya sensibilidad social y contextual ofrece muchas esperanzas.

En el centro del cuestionamiento está la práctica científica moldeada por el *positivismo* (Susman y Evered, 1978; Dickens y Fontana, 1994; Guba y Lincoln, 1994). En la dimensión ontológica, el positivismo asume la realidad como independiente de nuestra percepción y acción. En la dimensión epistemológica, propone para la ciencia la función de descubrir y describir las leyes “naturales” que rigen el funcionamiento de esta realidad, para mostrarla como “realmente es” y como “realmente funciona”, para predecirla y explotarla. En la dimensión metodológica, el positivismo propone técnicas de investigación que alejan al investigador del fenómeno investigado, para que los resultados no sean contaminados por valores e intereses humanos, que disminuyen la “objetividad” de la ciencia. El positivismo no exige una dimensión axiológica, pues no reconoce (al contrario, niega) la presencia de valores e intereses humanos en la práctica científica.

Entre las tradiciones filosóficas emergentes, el *constructivismo*, asociado con la teoría crítica, originalmente propuesta por la Escuela de Frankfurt (Held, 1980), surge con más fuerza, y está forjando un modo de generación de conocimiento radicalmente diferente: crítico, humano y contextual (Dickens y Fontana, 1994; Guba y Lincoln, 1994; Bijker *et al.*, 1989; Röling, 2000). En su ontología, el constructivismo asume la existencia de múltiples realidades, socialmente construidas por las distintas percepciones, decisiones y acciones de diversos grupos sociales, que construyen diferentes visiones de mundo. En su epistemología, propone la comprensión de los procesos a través de los cuales estos actores construyen sus percepciones de la realidad que, si es socialmente construida, puede ser socialmente transformada. En su metodología, prevalecen los métodos interactivos, que incluyen la participación de los actores del contexto. Si deseamos transformar la realidad, tenemos que lograr primero la transformación negociada de nuestra percepción de esta realidad. En su dimensión axiológica, el constructivismo revela que no existe práctica social, incluida la práctica científica, sin la presencia activa de valores e intereses humanos, que deben quedarse explícitos al inicio de cualquier interacción.

Así, mientras el **modo clásico** —*positivista*— de generación de conocimiento se caracteriza por la rigidez aportada por la excesiva penetración de los dictámenes de la racionalización —*eficiencia, cuantificación, control y predicción*—; el **modo “contexto-céntrico”** —*constructivista*— emergente se caracteriza por la flexibilidad aportada por su *sensibilidad teórica, metodológica y contextual*. El primero es conocido por su: (i) organización compartimentalizada; (ii) actuación disciplinaria, aislada del contexto; (iii) mecanicismo; (iv) reduccionismo; (v) linealidad; (vi) foco en *problemas sencillos de investigación*, no en *problemas complejos para la investigación*; y (vii) dependencia en la lógica de la relación causa-efecto. El principal atributo del modo emergente es la generación de conocimiento en el contexto de su aplicación e implicaciones, de lo que resultan sus otras características: esfuerzo transdisciplinario, inclusión de la participación de todos los diversos actores y organizaciones del contexto, conocimiento socialmente apropiado en el proceso de su generación, alto contenido ético derivado de su reflexividad y compromiso y control social ampliado sobre la calidad del conocimiento generado y sobre la validez de sus impactos. Con este modo de generación y apropiación de conocimiento, la práctica de la ciencia ocurre en, para y con el contexto (Busch, 1982; Röling, 1996; Woolgar, 1998; Bawdin, 2000).

¿Cuáles son las implicaciones más relevantes presentadas por cada uno de estos procesos globales para las reglas del juego del desarrollo, que han prevalecido en cada país, sector, provincia, comunidad, etc.? ¿Cómo los efectos combinados de los cambios generados en estos procesos han afectado la revisión del papel del Estado y la modernización del sector público en países desarrollados y en desarrollo? ¿Cómo los papeles de las organizaciones de desarrollo, nacionales y locales, están siendo alterados por los impactos combinados de cambios generados a partir de estos procesos? ¿Qué papeles juegan en estos procesos las agencias multilaterales y las organizaciones internacionales y regionales, que supuestamente colaboran con el desarrollo de países en desarrollo? ¿Qué papeles juegan las elites y los gobiernos nacionales y locales, en el proceso de adopción, rechazo y/o transformación de dichos procesos? ¿Son estos procesos deseados e irreversibles, o pueden ser socialmente abortados o transformados para beneficiar la mayoría de los que hoy se sienten excluidos? ¿Qué debe distinguir las organizaciones públicas de las organizaciones privadas, en el contexto de los cambios impuestos por estos procesos de transformación global? ¿Cómo debe la sociedad civil organizarse para interpretar y manejar las consecuencias de dichos procesos? ¿Cuáles son las implicaciones de todo eso para el futuro de las organizaciones de desarrollo y para la práctica de la participación? La respuesta a estas preguntas interpretativas depende en gran parte de la visión de mundo del que responde a ellas. Cada visión de mundo se basa en ciertos valores y premisas y atiende a determinados intereses y compromisos, moldeando así las percepciones, las posiciones y las evaluaciones.

Contradicciones del cambio de época

El más fuerte no lo es jamás bastante para ser siempre amo o señor, si no transforma su fuerza en derecho y la obediencia en deber (Juan Jacobo Rousseau, sobre el derecho del más fuerte, en *El Contrato Social*, publicado en 1762; en Rousseau, 1985:38).

En un cambio de época, *la contradicción es la regla; la armonía, una excepción*. La historia revela que la mayoría de los conflictos de intereses y de compromisos es generalmente manejada mediante la influencia del poder de los actores más fuertes, como nos enseña Rousseau, que vivió durante el último cambio de época experimentado por la humanidad. Reflexionando sobre las relaciones de poder durante el inicio de la Revolución Industrial, Rousseau encontró la prevalencia del derecho del más fuerte sobre el derecho de la mayoría. Este descubrimiento inspiró parte de su famoso libro *El Contrato Social* (Rousseau, 1985), que buscaba disminuir las desigualdades en la sociedad de su tiempo, a través de un contrato cuyas "reglas" fueran escritas de manera que promovieran los derechos de todos. El resultado del estudio de Rousseau, de que el más fuerte impone e institucionaliza su derecho por encima del derecho de la mayoría, continúa válido en el presente, y puede inspirar una hipótesis para explicar este fenómeno en cualquier tiempo: *El intercambio desigual entre los más fuertes y los más débiles está históricamente asociado a la institucionalización de relaciones asimétricas de poder por parte de los más fuertes para su beneficio a más largo plazo*.

A partir de esta hipótesis orientadora, De Souza Silva *et al.* (2000) identifican varias contradicciones del actual cambio de época, con profundo impacto en la práctica de la participación. La época emergente es todavía una fotografía fuera de foco en muchos de sus ángulos.



Son tantas las contradicciones forjadas en el cambio de época que la identificación y el análisis de sus efectos combinados parece una tarea imposible. Antiguas contradicciones son reconfiguradas y nuevas son creadas. Ocurre un enfrentamiento dialéctico entre los intereses del orden mundial de la época del industrialismo, que se debilita de forma irreversible, y los del nuevo orden corporativo y transnacional de la época del informacionalismo, que todavía lucha por establecerse. Pero ya es posible anticipar ejemplos de algunas de estas contradicciones, sin todavía poder analizarlas en el espacio exiguo de este documento.

El mundo como un mercado constituido por economías sin sociedades

Ya no se habla de sociedades, sino solo de economías. Cuando son indagados sobre la situación de sus países, la mayoría de los presidentes, ministros y autoridades siempre responden con los números agregados de la economía; raramente se refieren al estado de satisfacción y felicidad de su pueblo. Ya no importa la sociedad (Ahumada, 1996). La única preocupación es con el desempeño de los indicadores económicos que, si están bien, no importa que las condiciones, la calidad y el nivel de vida de la mayoría estén malos. El compromiso más relevante es con la “destrucción creativa”, en la que el conjunto de las *reglas nacionales del juego de acumulación del industrialismo* es fracturado y las condiciones para establecer el nuevo conjunto de las *reglas transnacionales del juego de la acumulación del informacionalismo* son construidas. Dios ha sido reemplazado por el mercado, la religión por la ciencia, la magia por la tecnología, el pueblo por la estadística, la emoción por la razón, las “necesidades” por las “demandas”, las relaciones sociales por las transacciones comerciales, la ideología del desarrollo por la ideología de la globalización, los estadistas por los economistas, los gerentes por los ingenieros, los ciudadanos por los clientes, lo público por lo privado, las leyes humanas por las leyes del mercado, la riqueza de las naciones por la riqueza de las corporaciones, la solidaridad por la competitividad, la razón de Estado por la razón de mercado (sin razón social). ¿Qué mundo es este, en donde no hay sociedades ni ciudadanos?

La globalización como el reemplazo de los fines por los medios

En el marco de la doctrina neoliberal, el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico, que son objetivos-medios de una sociedad, están prevaleciendo sobre los objetivos-fines: mejores condiciones, calidad y nivel de vida. En el contexto de la globalización, los únicos objetivos válidos, en torno a los cuales se invierte la mayor parte de los presupuestos nacionales, son: crecer, crecer, crecer, y exportar, exportar, exportar. Para lograr estos objetivos, todo vale: vender el patrimonio público, aumentar la deuda externa, ofrecer privilegios a las corporaciones transnacionales que no son ofrecidos a la industria nacional, permitir que los inversionistas internacionales tengan derechos pero no obligaciones, engañar al pueblo con promesas basadas en las premisas de que: (i) primero hay que crecer para después dividir el pastel y (ii) la “mano invisible” del mercado cuida de la distribución de los beneficios del crecimiento económico.

Brasil es un ejemplo de las consecuencias de este camino (que no debe ser seguido). En poco más de tres décadas, este país logró llegar a ser la décima mayor economía del mundo, pero con la más grande deuda externa de los países en desarrollo y la peor distribución de ingresos; Brasil es el cuarto mayor exportador de productos de origen agropecuario, pero mantiene la séptima población peor alimentada del planeta.

Pero, si el objetivo superior definido hace cuatro décadas hubiera sido colocar a Brasil entre las 50 sociedades con mejores condiciones, nivel y calidad de vida, hoy la sociedad brasileña estaría más feliz, pues, aunque su producto interno bruto (PIB) no estaría entre los diez mayores del mundo, seguramente la apropiación de los beneficios del crecimiento económico y del desarrollo tecnológico estaría mejor distribuida en la sociedad brasileña. Con las características actuales del proceso de globalización, *camina hacia la "brasilización" del mundo* —un mundo donde el crecimiento económico se ha transformado en un fin en sí mismo— (Chossudovsky, 1998). En este mundo, el éxito se basa en la exclusión social alimentada por la alianza inescrupulosa de las elites nacionales con intereses transnacionales, el colapso de la democracia representativa, la indiferencia hacia el sufrimiento humano, la falta de escrúpulos de los gobiernos y la ausencia de compromiso ético con las generaciones futuras.

La movilidad del capital y la vulnerabilidad del trabajo

Los capitalistas de la economía informacional emergente no son personas con una Patria; son, más bien, corporaciones impersonales con intereses transnacionales —*intereses apátridas*—, que no son leales ni a su país de origen (Lowe, 1992; Barnett y Cavanagh, 1995; Korten, 1996). Para acumular globalmente, estas corporaciones promueven el desmantelamiento de las reglas nacionales del juego de la acumulación y la revisión de las legislaciones laborales, para fragmentar y desestabilizar el trabajo, bajo el eufemismo de la *flexibilización laboral*⁹. El capital transnacional es libre para volar, entrar y salir a cualquier hora, sin ningún compromiso con la biodiversidad ni con las sociedades, en su búsqueda de manos baratas y mentes obedientes. Las recientes crisis financieras de los años 90, tanto en países desarrollados como en desarrollo, constituyen los ejemplos que revelan el fin del contrato social entre el capital y el trabajo, donde el desempleo y el subempleo se han transformado en alternativas para solucionar los problemas de los inversionistas transnacionales y banqueros nacionales.

El desempleo tecnológico como fuente de lucro

A lo largo de la historia, los poderosos siempre prometieron que el desarrollo tecnológico nos llevaría al *tecno-paraiso* aquí en la Tierra. Los aumentos de la productividad por medio de los avances tecnológicos representarían la liberación del tiempo de los trabajadores, para que tuvieran más tiempo para la diversión y el ocio. Al contrario, cuando una tecnología aumenta la productividad del trabajo, los empleadores reemplazan a los trabajadores por la tecnología. En 1979, una planta de la compañía Ford hacía 960 carros Granada por día con 4,270 trabajadores; en 1990, con los avances tecnológicos, la misma planta hacía 1,200 carros Escort por día con solo 1,880 trabajadores; los demás fueron despedidos (Greider, 1997). Obviamente, los desempleados se quedan con todo su tiempo libre, pero no para el ocio o la diversión, como prometen los promotores de la globalización económica y tecnológica.

9. En teoría, flexibilización laboral es la oportunidad que tienen los trabajadores para trabajar mediante contratos flexibles, temporales, que les permite ganar más en el corto plazo y cambiar de empleo con mayor frecuencia, en búsqueda de mejores salarios (no se explica lo que pasa cuando ya no tienen edad para trabajar). En la práctica, flexibilización laboral significa la libertad que tienen los empleadores para contratar y despedir sus empleados a su antojo, y de no asumir compromiso con beneficios sociales (por ejemplo, plan de salud, jubilación, etc.). En resumen, flexibilización laboral significa el fin de la estabilidad para los trabajadores, su vulnerabilidad definitiva y completa.

Como todos necesitan de techo, alimento, vestuario, etc., los desempleados necesitan inventar formas para la supervivencia; algunos no logran encontrar una opción honesta, por lo que se ven forzados a entrar por primera vez en el mundo del crimen y de la violencia. El capitalismo emergente ya no promete empleos; su lucro aumenta con el desempleo tecnológico (Reich, 1993; Rifkin, 1996; Forrester, 1997). Al inicio del siglo XXI, más de un tercio de los 3,000 millones de trabajadores del mundo está en paro o subempleado.

El sector público como fuente de problemas y el sector privado como fuente de soluciones

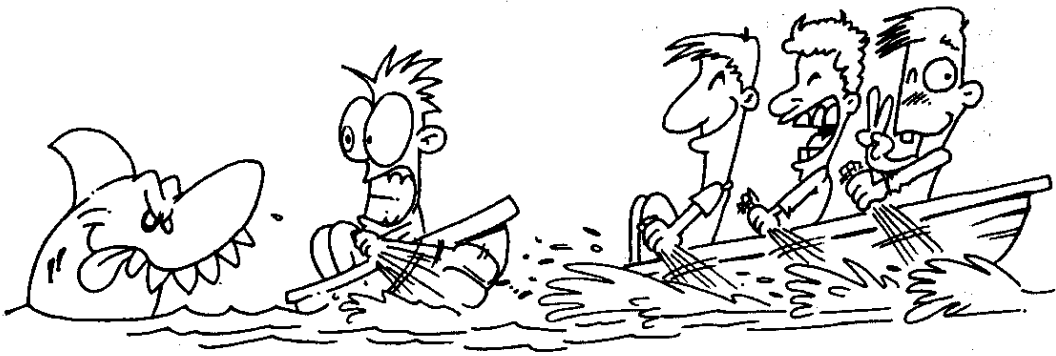
Para destruir la ideología del Estado y establecer la ideología del mercado, los fundamentalistas de mercado tratan de desmoralizar, debilitar y fragmentar el sector público. Hace dos décadas que el Estado y el sector público han venido siendo pintados con los colores exclusivos de la ineficiencia, la corrupción y la incompetencia, mientras al mercado y al sector privado se les ha venido pintando con los colores contrarios de la eficiencia, la seriedad y la competencia (Le Monde Diplomatique, 1998). Con ello la sociedad: (i) cree en la falsa dicotomía de que hay que escoger entre el Estado y el mercado y entre lo público y lo privado (cuando la verdad es que necesita de ambos); (ii) permanece indiferente ante muchas privatizaciones irresponsables e innecesarias; y (iii) aplaude la transferencia (a veces criminal) de fondos públicos para el sector privado, según el eslogan engañoso de "privatización como solución" para casi todo en la sociedad. Los ejemplos de la falsedad de esta dicotomía abundan.

Cuando el desempeño de las organizaciones públicas está mal, la solución propuesta es la privatización; cuando el desempeño del negocio de los banqueros privados está mal, la solución es su recuperación con fondos públicos. Cuando una empresa estatal es muy competente y lucrativa, como la TELEBRAS de Brasil, la disculpa para privatizarla es que este tipo de negocio ya no debe estar en manos del Estado, y se permitió que empresas estatales de telecomunicaciones de países de Europa participaran de la subasta de TELEBRAS —la mayor de la historia de la humanidad.

La privatización parece ser la apropiación indebida de recursos públicos por parte de actores privados, facilitada por gobiernos comprometidos con la consolidación del nuevo orden corporativo transnacional, que establece la (re)colonización por otros medios.

El individualismo promovido por la competitividad y la solidaridad requerida por la sostenibilidad

Mientras las sociedades concluyen que el desarrollo sostenible depende de la solidaridad, los beneficiarios de la globalización económica y tecnológica promueven la competencia salvaje. Como resultado, enmarcado en el concepto de competitividad, el individualismo está forjando una nueva ola de *darwinismo social* (Mander y Goldsmith, 1996). La supervivencia del más apto de Charles Darwin fue reemplazada por la *supervivencia del más competitivo*, lo que crea un *enfoque que culpa a la propia víctima* de las relaciones asimétricas de poder, que caracterizan el proceso de producción y apropiación de la riqueza internacional y nacional.



En el marco de este enfoque del *sálvese el que pueda*, los países en desarrollo no se desarrollan porque no son competitivos, los pobres son pobres porque no son competitivos, los hambrientos son hambrientos porque no son competitivos, las mujeres y los negros tienen menos oportunidades porque no son competitivos, y así sucesivamente. ¡Qué conveniente! Ya no hay a quien culpar, sino a las mismas víctimas. Como sinónimo de competencia, el concepto de competitividad consolida la *lógica del sobreviviente*, en la cual, como regla, aumenta el egoísmo y disminuye la solidaridad, lo que moldea el mundo de cada uno por sí, Dios por nadie y el Diablo contra todos.

El crecimiento económico con exclusión social

De las 6,000 millones de personas de la población mundial, cerca de 2 800 millones (47%) viven con menos de US\$2 y cerca de 1,200 millones (20%) viven con menos de US\$1 por día. En el año 2010, más de 1,400 millones de personas vivirán sin agua potable ni alcantarillados. En la economía de la exclusión (Sader, 1998; Dupas, 2000), todos los que no aportan a su competitividad y no participan de sus redes virtuales de poder, capital, decisiones e información, son ignorados por ella. Hoy está en formación el *Cuarto Mundo*: el mundo de los innecesarios. Este modelo genera indiferencia (por parte de los ricos) y revuelta (por parte de los pobres), lo que crea una fisura social sin precedentes. El 20% del estrato más rico de la humanidad controla el 85% de los ingresos del mundo —la *sociedad de la copa de champagne*—, mientras el 20% del estrato más pobre intenta sobrevivir con el 1.4% de estos ingresos —la *sociedad del vaso de aguardiente*—. El valor de los activos en las manos de las 358 personas más ricas del planeta (más de US\$1 billón cada uno) supera la suma de los ingresos anuales de más del 45% de la población mundial. El número de billonarios en el mundo creció de 145 en 1987 a 358 en 1994; en los Estados Unidos, el número de billonarios creció de 1 en 1978 a 120 en 1994. Los 1,000 millones de personas más ricas del planeta (1/6 de la población mundial) consumen el 66% de los productos alimenticios del mundo, el 70% de la energía, el 75% de los metales y el 85% de la madera, y utilizan el 90% de los créditos de investigación y desarrollo y el 80% de los gastos de educación. La exclusión está incluso dentro del país más rico del mundo —los Estados Unidos—, donde en 1989 el 1% de la población poseía cerca del 40% de la riqueza de la nación, y el 20% más rico poseía más del 80%.

En el 2001, Bill Gates es más rico que el 50% de los estadounidenses más pobres juntos. En el marco de la lógica del nuevo *orden corporativo mundial*, la exclusión va a empeorar. Por primera vez en la historia, muchas corporaciones transnacionales poseen individualmente una riqueza mayor que el PIB de varios países juntos. Adam Smith escribiría hoy sobre la *pobreza de las sociedades* y la *riqueza de las corporaciones*, no más sobre la *riqueza de las naciones*.

La búsqueda por ética en un mundo vacío de valores

Crece en el mundo el número de reivindicaciones por la práctica de principios éticos en las negociaciones y acuerdos nacionales e internacionales. Sin embargo, cuando la acumulación es el objetivo superior que se ha de lograr y el lucro máximo es el criterio más relevante para la toma de decisiones, no hay espacio para valores. Entonces, la búsqueda por ética en un mundo vacío de valores está frustrando la mayoría de las iniciativas de naturaleza ética, que parecen cada vez más estériles (Barbour, 1993).

En un mundo donde la importancia de los mercados eclipsa la importancia de las sociedades, las relaciones comerciales prevalecen sobre las relaciones sociales. La globalización de la economía ocurre en el contexto de un nuevo orden mundial, de naturaleza corporativo (impersonal) y con intereses puramente comerciales, donde impera la falta de escrúpulos. Protegidos por el eufemismo del "*lobbying*", los complots y los actos de corrupción abundan en las negociaciones de ciertos acuerdos bilaterales y multilaterales.

La codicia corporativa es tan inmensa que genera una paradoja: las naciones que más producen y comercializan armas de guerra están entre las que más promueven la necesidad de paz; la industria de la guerra vende sus armas anunciando que, si se quiere la paz, hay que prepararse para la guerra. La Amnistía Internacional informa que los Estados Unidos ya son los mayores exportadores de equipos eléctricos usados para la tortura. Si el mundo es un mercado sin sociedades ni ciudadanos, todo se compra, hasta escrúpulos; todo se vende, hasta principios; todo tiene un precio, hasta los genes; a todo se agrega valor económico, pero nunca valor social. El mercado es el nuevo "*Leviatán*"¹⁰ responsable por el orden de la sociedad. De forma simultánea, la humanidad experimenta el ascenso del mercado y el eclipse de la moralidad (Kuttner, 1998; Busch, 2000).

La interdependencia económica e integración tecnológica con fragmentación social y política

Todos los días nos informan que el mercado y la tecnología de la información están integrando cada vez más a los países, comunidades e individuos. Sin embargo, lo que ocurre es el aumento de la interdependencia económica, que no es sinónimo de integración. La globalización económica y tecnológica no es un fenómeno que ocurre de forma democrática (Rosenau, 1997).

10. Francis Bacon, en su "*Nueva Atlántida*", propuso la ciencia como el guardián del orden en la sociedad; Thomas Hobbes, en su "*Leviatán*", propuso el Estado y Adam Smith, en su "*La Riqueza de las Naciones*", propuso el mercado. Las tres propuestas representan una especie de entidad autónoma, capaz de actuar por encima de la sociedad, para garantizar el orden de su funcionamiento (Busch, 2000).

En países desarrollados y en desarrollo, las instituciones sociales, políticas y legales, que constituyen la base de las sociedades, están siendo destruidas o debilitadas en sus antiguas funciones, para abrir paso a nuevas reglas sociales, políticas y legales que privilegien el orden corporativo mundial emergente. El caos político y social es un escenario posible en el futuro cercano, con el correspondiente peligro del renacimiento del autoritarismo en la mayoría de los países.

Para el nuevo orden mundial corporativo, la democracia podrá dejar de ser el régimen político preferido para la acumulación del capital transnacional, porque habrá una mayoría de excluidos no satisfechos con la mayor concentración de ingreso de la historia de la humanidad. Eso puede generar una catástrofe sin precedentes en la historia de la humanidad (Callaghy, 1997; Bauman, 1999).

Por un lado, la vía diplomática para la superación de la desintegración social y política mundial no va a funcionar, pues la mayoría de los diplomáticos está muy ocupada, negociando mejores oportunidades comerciales para la economía de sus países.

Por otro lado, la vía de la revolución social organizada, en una escala global, no va a funcionar, pues somos una civilización culturalmente programada para el individualismo, no para las acciones colectivas masivas, que dependen de la solidaridad. Frente a la esterilidad de estas opciones, lo que sí puede pasar es la proliferación de convulsiones sociales, violentas y fuera de control, por parte de la mayoría de la humanidad —*los excluidos*—, en países desarrollados y en desarrollo. Los que sobrevivan adoptarán el mercado, pero no aceptarán la lógica de la acumulación capitalista, que es una fuente permanente de indiferencia y egoísmo ciego.

Una ciencia sin conciencia —para el lucro y no para la sociedad—

Al inicio de la colonización, la ciencia era una *ciencia imperial*, practicada en los trópicos únicamente por científicos y naturalistas europeos (Brockway, 1979). Después fue creada una *ciencia colonial*, practicada también por profesionales de las colonias tropicales, formados en la tradición y cultura científica de los imperios europeos, y comprometidos con su agenda de investigación y desarrollo (Busch y Sachs, 1981).

Con la descolonización, los países en desarrollo crearon una *ciencia nacional*, orientada al establecimiento de autonomía en ciertas materias científicas (Basala, 1967). Con la globalización, está surgiendo una *ciencia comercial*, apátrida, cuyo objetivo superior es aportar al lucro máximo para la acumulación del capital, no necesariamente a la mejoría de las condiciones, calidad y nivel de vida de la sociedad nacional (Noble, 1979; Díaz y Heler, 1992; Street, 1992; Sagasti, 1995; Joy, 2000).

Mientras esta *ciencia sin conciencia* florece bajo el eufemismo de los “fondos competitivos”, la ciencia nacional pública se debilita, en el marco de una estrategia implementada para destruirla, desmoralizarla o *travestirla*¹¹, con la penetración dominante de recursos e intereses privados particulares.

11. Como los travestis, la ciencia pública está siendo rápidamente disfrazada, para continuar presentándose como si fuera pública, aun cuando ésta siendo rápida y profundamente penetrada por intereses privados particulares, en detrimento de la mayoría, que no logra influenciar el uso de los recursos públicos.

Las organizaciones públicas de ciencia y tecnología están sujetas a constantes presiones para asumir un comportamiento idéntico al de las organizaciones privadas, para las cuales el mercado, con sus leyes, clientes y demandas, es el único contexto relevante. Las necesidades humanas, ecológicas y sociales deben ser consideradas solo cuando existe la posibilidad de ganar dinero con ellas. Crece, de forma alarmante, el número de científicos que solo están interesados en el dinero, la fama y el prestigio, y no en el bienestar de sus sociedades. En el marco de la visión económica de mundo, estos científicos están siendo culturalmente programados para asumir el valor económico como el único valor importante de su trabajo. En el nuevo orden corporativo transnacional, estos científicos, de forma anti-ética, van a crear organismos genéticamente alterados, programar la obsolescencia de varios productos y clonar cualquier cosa (incluso humanos) por el dinero, la fama y el prestigio.

Trabajar con los pobres sin manejar el fenómeno de la pobreza

Los actuales programas oficiales de combate contra la pobreza parten de una falsa premisa, hacen falsas promesas y proponen soluciones inadecuadas. Ellos asumen que para disminuir la pobreza hay que trabajar con los individuos pobres.

Sin embargo, mientras los que ya son pobres necesitan de apoyo para tener acceso a empleo e ingreso, ellos solo son indicadores humanos del fenómeno de la pobreza. La pobreza es el subproducto de la lógica del proceso de producción, distribución y apropiación de la riqueza. Uno puede preguntar: ¿por qué muchos países desarrollados y muchos millonarios donan tanto dinero para este tipo de programa, bajo esta premisa? Respuesta: para que la actual lógica desigual de generación, distribución y apropiación de la riqueza jamás sea comprendida y cuestionada. Para acabar con la *hipocresía organizada*, los programas de combate contra la pobreza no deberían llamarse así. Ellos no trabajan con el fenómeno de la pobreza, sino con los que ya son pobres. La palabra “combate” es de origen militar y no cabe aquí, a menos que los pobres sean percibidos como los “enemigos”, ya que estos programas no “combaten” contra la apropiación desigual de la riqueza. Ningún programa se propone superar la contradicción donde todos los que trabajan son obligados a aportar al crecimiento económico, mientras sólo unos pocos se apropian de la mayor parte de los beneficios de este esfuerzo (Ritchie, 1988; Hancock, 1989; Danaher, 1994; Rosen y McFadyen, 1995; Caufield, 1996; Mander y Goldsmith, 1996). Además, como el número de pobres que logran mejorar su situación mediante estos programas es siempre menor que el número de los nuevos pobres que todos los días llegan a las calles, prácticamente la mayor parte de los recursos de dichos programas solo sirve para crear y mantener organizaciones y empleos para los que trabajan con los pobres.

¿Se puede asumir que los programas de “combate contra la pobreza” van realmente a superar el fenómeno? Dada la falsa premisa que los orienta, la respuesta es no. Mientras el mercado financiero mundial intercambia más de US\$1.5 trillón cada día, más de 1.2 billón de personas intentan sobrevivir con menos de US\$1 por día — más de 600 millones son niños—. Los 200 individuos más ricos del mundo duplicaron su riqueza entre 1994 y 1998, mientras la brecha de ingresos entre el 1/5 más rico y el 1/5 más pobre del planeta, que en 1960 era una relación de 30:1, llegó a ser de 74:1 en 1997.

genético humano) prometen públicamente curas sin precedentes y una más larga y más sana longevidad, mientras todos ya saben que estamos caminando hacia un tipo de discriminación probablemente peor y más peligrosa que la discriminación racial: la discriminación genética.

Bajo la cuestionada premisa de la Sociobiología —la ciencia emergente que asume el comportamiento social como determinado en nuestros genes y, por lo tanto, transmitido hereditariamente (Wilson 1975)—, muchos ya empezaron a adoptar la **ideología de la biología** (Lewontin, 1993), iniciando el proceso de discriminación genética, que incluye el rechazo de candidatos a empleos, la negación de pólizas de seguro de salud, etc.

En el futuro, las personas pueden verse obligadas a presentar, entre sus documentos oficiales, un *certificado genético* (Naisbitt *et al.*, 1999; Rifkin, 1999), que probablemente será expedido incluso durante el embarazo de sus madres. Enmarcado en el eufemismo de “científico”, este documento determinará: el porcentaje de probabilidades de alcoholismo, el porcentaje de probabilidades de comportamiento violento, el porcentaje de probabilidades de comportamiento homosexual; etc.

El “libre” mercado no es libre

¿Qué es y dónde está el “libre” mercado? Los promotores del capitalismo usan la palabra “libre” para camuflar las influencias poderosas que los capitalistas ejercen en las esferas de la vida social, productiva y política, para promover sus intereses económicos (Krause, 1992; Lang y Hines, 1993; Watkins, 1996).

La expresión “libre mercado” ofrece un ejemplo poderoso. Al contrario de lo que predica Adam Smith en *La Riqueza de las Naciones*, el mercado se ha transformado en una trama de influencias que nada tiene que ver con el “libre” juego de las fuerzas de la oferta y la demanda. Además de trabajar esforzadamente, los países ricos se han desarrollado mediante políticas proteccionistas; la mayoría practicó la piratería y el robo —o la explotación indebida— de tecnologías, productos y recursos naturales; la mayoría inventa reglas nacionales e influencia la creación de reglas supranacionales para su mayor beneficio en las relaciones económicas internacionales; la mayoría usa su poder económico y político para influenciar a los acuerdos y agencias multilaterales y a los mecanismos supranacionales, a fin de asegurarse una mayor apropiación de los beneficios en el mercado internacional; la mayoría predica el fin de los subsidios en los países en desarrollo, mientras mantiene subsidios disfrazados; la mayoría utiliza la propaganda engañosa para crear demandas innecesarias e ignorar necesidades cruciales, etc. (Greider, 1997). Mientras emplean apenas al 3% de la mano de obra del mundo, las corporaciones transnacionales ya compiten con los países, en cuanto a sus riquezas individuales comparadas con el PIB de aquellos.

En el mundo el 40% del comercio ocurre entre las subsidiarias de las transnacionales; en los Estados Unidos, más del 40% de las exportaciones y cerca del 50% de las importaciones corresponden a bienes que viajan por los canales internos de sus transnacionales (Krause, 1992). En la última década, los subsidios a la agricultura en los Estados Unidos y la Unión Europea no disminuyeron: crecieron. En el año 2000, los Estados Unidos repasaron un subsidio a sus agricultores superior a US\$22 000 millones.

“Buen gobierno” para los actores transnacionales y “mal gobierno” para la sociedad nacional

Por su naturaleza, preponderantemente corporativa y transnacional, el nuevo orden mundial se caracteriza también por su énfasis en las buenas condiciones para actores con ambiciones transnacionales, con la consecuente indiferencia a las condiciones, la calidad y el nivel de vida de las sociedades locales. Ha sido creado un nuevo eufemismo: “gobernabilidad” (*governance*, en inglés). Las sociedades nacionales están presionadas para creer que un “buen gobierno” es aquel que más rápidamente destruye o debilita la institucionalidad nacional, asociada al régimen de acumulación de capital de la época histórica del industrialismo, y construye las condiciones que favorecen la nueva institucionalidad transnacional requerida por el régimen de acumulación de la época histórica del informacionalismo. En este contexto, el “buen gobierno” ya no es el que defiende intereses nacionales, sino el que promueve intereses transnacionales; no el que protege los bienes públicos, sino el que privatiza lo que ha sido construido con recursos de la sociedad; no el que incentiva el desarrollo de capacidades nacionales, sino el que concede privilegios para los competidores globales; no el que crea obligaciones nacionales para los inversionistas transnacionales, sino el que los exonera de compromisos con lo ambiental, lo social y lo local; no el que genera *bienes públicos*, sino el que extiende la *propiedad privada* a todas las formas de vida en su territorio; no el que promueve el bienestar de la mayoría, sino el que reprime a los excluidos del nuevo orden mundial; no el que promueve la diversidad biológica y cultural, sino el que vende su biodiversidad y acepta la globalización de la cultura occidental, etc. Entonces, ¿“buen gobierno” para quiénes?

Una democracia representativa donde los electos no deciden y los que deciden no son electos

Al final del siglo XX, la humanidad, inmersa en una euforia sin precedentes, conmemoraba la expansión de la democracia representativa. Sin embargo, las decisiones más relevantes para el futuro de las sociedades nacionales empezaron a ser tomadas lejos del escrutinio público, por actores que nunca fueron electos mediante un proceso democrático.

Los procesos de formulación de políticas y de toma de decisiones, antes manejados principalmente dentro de las fronteras de los países y enmarcados en las reglas nacionales del juego de la acumulación de riqueza y poder, ahora se encuentran en el seno de mecanismos supranacionales, creados con una especie de *vacuna política* que los protege contra los efectos “inconvenientes” de la democracia.

Las sociedades nacionales nunca son involucradas directamente en la elección de los que formulan políticas y que toman decisiones en agencias multilaterales, como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), ni en los mecanismos supranacionales, como la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Tampoco la sociedad civil logra influenciar de forma substantiva las posiciones que los gobiernos nacionales presentan en las reuniones restringidas de estas agencias multilaterales y de los mecanismos supranacionales. Hoy la sociedad es un rehén de quienes se presentan como sus representantes.

La formación del pensamiento único y el eclipse del pensamiento crítico

Mediante el eufemismo del “fin de la historia”, creado a partir de la debacle del comunismo en la Unión Soviética y en el Este Europeo, los ideólogos, los estrategas y los guardianes del sistema capitalista pasaron también a propagar el fin de otros aspectos importantes para la sociedad. Incluso el fin del pensamiento crítico y el ascenso del pensamiento único (Estefanía, 1997). El anunciado fin del comunismo fue deliberadamente divulgado como sinónimo del triunfo del “libre” mercado y de la democracia “representativa”, con lo cual la sociedad ha empezado a creer que ya no hay lugar para criticar la lógica del sistema capitalista ni de la democracia representativa. Ahora, el pensamiento general debe concentrarse en comprender las “leyes naturales” del mercado —la oferta y la demanda— y la racionalidad que fundamenta el ritual de votar automáticamente cuando hay elecciones —la democracia que dura un día.

Ya no hay espacio para el pensamiento crítico, lo que constituye un anacronismo que ha de ser superado. Las organizaciones de educación en general y las universidades en particular ya no necesitan formar el pensamiento crítico de sus estudiantes, pues estos ya no deben ser formados como ciudadanos capaces de pensar en forma independiente.

La “buena” educación es la que forma proveedores, productores, procesadores, comerciantes, vendedores, clientes, inversionistas, competidores, consumidores y votantes. Irónicamente, el pensamiento crítico es criticado como un ornamento superfluo, cultivado por los “locos” idealistas que todavía sueñan con una sociedad más equitativa, mientras la adopción del pensamiento único —basado en el libre mercado y el voto— ha pasado a ser el pasaporte de acceso a las más apetitosas ofertas de préstamos, donaciones, asistencia técnica y prestigio.

La disolución internacional de la soberanía nacional

¿Qué es la “soberanía nacional”? Antes defendido y promovido por leyes y acuerdos internacionales, este concepto está siendo ahora erosionado, para permitir que intereses transnacionales no encuentren “barreras” (reglas) nacionales, que puedan frenar su falta de compromiso con lo ecológico, lo humano y lo social. Los acuerdos multilaterales generan hoy más poder que la mayoría de los gobiernos nacionales; los mecanismos supranacionales establecen reglas cuyo poder traspasa las reglas nacionales; las agencias multilaterales son los agentes internacionales de los cambios nacionales; y las corporaciones transnacionales ya son los actores que toman o influyen las decisiones económicas y políticas más relevantes para el futuro de la humanidad. Por ello, después de la Segunda Guerra Mundial, el concepto de democracia ha asumido el comportamiento de los camaleones, que cambian de color a su conveniencia. Cuando una dictadura es necesaria para atender los intereses de estos actores globales, gobiernos electos democráticamente son depuestos militarmente, como los casos de Brasil y Chile. Cuando un gobierno fuerte surge de un movimiento social desde adentro que, en contra de dictaduras civiles apoyadas desde afuera, pasa a priorizar lo nacional (en contra del monopolio de los intereses transnacionales), como el caso de Cuba, la sociedad es privada de ejercer su derecho de auto-determinación, predicado por los mismos promotores de la democracia en sus tratados internacionales.

La transnacionalización de las economías nacionales

¿Qué es la economía nacional? La economía emergente será una economía sin patria, pues la mayoría de las partes que constituirán los productos llamados “nacionales” tendrán origen en otros diversos países (Reich, 1993). La idea innovadora tendrá su origen principalmente en los Estados Unidos, Japón o un país de la Unión Europea; las partes serán producidas en países donde la materia prima básica es más abundante; el ensamblaje final del producto ocurrirá en países en que la mano de obra es más barata (trabajadores que serán pagados como semi-esclavos, recurriendo a la disculpa de que hay que ser competitivo —razón de mercado—). Las redes electrónicas ya permiten que las corporaciones transnacionales concentren riqueza de forma descentralizada; un indicador de esto es que la mayor parte del comercio realizado por ellas ocurre entre unidades de la misma corporación ubicadas en diferentes países y continentes. Mediante el eufemismo de “producción flexible”, las corporaciones transnacionales están desarrollando sus productos y realizando su comercio a través de “cadenas productivas transnacionales”, para capitalizar sobre la materia prima abundante, la mano de obra barata, la ausencia de leyes y reglas nacionales que protejan lo humano, lo ecológico y lo social y la existencia de consumidores ricos en cualquier país del planeta. De esta manera, el orgullo nacional de etiquetar los productos como “made in...” desaparecerá.

La formación del mundo de los excluidos en la era del acceso

La tecnología de la información está estableciendo la era del acceso. Las computadoras son el instrumento, las redes electrónicas son el vehículo y los códigos digitales son la clave del acceso a las propagadas bondades de la sociedad de la información. Sin embargo, dadas las condiciones actuales y las tendencias futuras para las brechas económica y tecnológica, dentro y entre sociedades, cerca de dos tercios de la humanidad jamás tendrá acceso a este tipo de modernidad. La realidad es que el 65% de la población mundial no ha hecho nunca una llamada telefónica, y el 40% no tiene acceso a electricidad. Hay más líneas telefónicas en Manhattan que en toda África subsahariana; el 71% de las líneas telefónicas del mundo pertenecen a los 24 países más ricos del mundo, que solo poseen el 15% de la población mundial. Pero no es suficiente tener computadoras, pues hay que tener acceso a la red Internet; ni es suficiente tener acceso a Internet, porque se debe tener una tarjeta de crédito; pero tampoco es suficiente tener una tarjeta de crédito, pues hay que tener dinero en el banco; y para tener dinero en el banco hay que tener un buen empleo, pues *sin ingreso no hay acceso, aun cuando haya exceso*. Las mismas características que moldean las fortalezas de la economía informacional emergente se transforman en las reglas de la exclusión electrónica de los excluidos sociales del planeta. Por ejemplo, la mayoría de las escuelas y de los profesores de países en desarrollo intenta demostrar su modernidad imponiendo a los estudiantes tareas que sólo pueden ser logradas por los que tienen acceso a computadoras conectadas a la Internet. Pero en 1998, el 88% de los usuarios de esta red procedían de los 24 países más ricos del planeta, que poseen menos del 5% de la población mundial; en Asia, que representa el 20% de la población mundial, no se encuentra ni el 1% de los usuarios de la red. Así, la educación se volverá aún más elitista, sirviendo ella misma de juez de la exclusión y verdugo de los excluidos en la era del acceso. Entonces, ¿por qué prometer tanto, si se va a compartir con tan pocos?

La innovación tecnológica para la obsolescencia programada

Antes los productos duraban mucho, durabilidad que justificaba una cierta inversión por parte de las personas de bajos ingresos. Ahora, a todos nos sorprende la existencia efímera de los bienes que compramos: la mayoría de los vehículos populares ya no dura más de una década, los bombillos más baratos ya no alumbran por algunos años, muchos cuchillos ya no cortan por varios meses, algunos tipos de granos ya no pueden ser plantados como semillas y muchos paquetes informáticos no duran más que seis meses. Todos estos casos tienen algo en común: haber sido blancos del esfuerzo creciente de la innovación tecnológica para que los bienes rápidamente sean obsoletos. La racionalidad de la acumulación exige la venta continua y creciente de los bienes producidos, comercializados y consumidos según su lógica inexorable. Sin embargo, la tasa de crecimiento de la población mundial no corresponde a una tasa igual de consumo, porque la mayoría de los que van a nacer ya estaban excluidos de los beneficios económicos antes de ser concebidos.

Los hijos de la desigualdad económica, política y tecnológica, en los países desarrollados y en desarrollo, sólo son considerados como mano de obra barata y abundante para promover la "competitividad" de las cadenas productivas transnacionales. La *obsolescencia programada* es una estrategia para quitarles más dinero a los que lo tienen, a quienes se los presiona para que compren con más frecuencia los mismos bienes, los cuales antes solo compraban una y otra vez, dada su gran durabilidad.

Un ejemplo extremo de esta estrategia es el hecho de que una tecnología genética fue desarrollada para exterminar la capacidad germinativa de los granos: la compañía MONSANTO y el Servicio Federal de Investigación Agrícola de los Estados Unidos alteraron un gene, para que este extermine a toda la vida reproductiva existente en las semillas de interés para la MONSANTO. Esta es una forma alarmante de utilizar la ciencia pública para aumentar el lucro particular de una corporación privada. Si esta tecnología se difunde, los agricultores tendrían que comprar semillas anualmente, y no podrían seleccionar las suyas durante una cosecha para usarlas en años venideros, como lo han hecho durante miles de años.

El hambre en un mundo de abundancia

La mayor vergüenza para la humanidad es entrar en el siglo XXI con el hambre entre sus más abominables problemas, principalmente porque el mundo hoy produce más alimentos que los que toda la población mundial es capaz de comer. Sin embargo, los más poderosos del planeta deciden que la desigualdad debe prevalecer, pues sin esta el poder no existe o es inexpressivo. En este mundo vacío de valores, la ética es un bien escaso, porque es una inconveniencia para los que necesitan actuar sin escrúpulos para satisfacer sus intereses particulares. Mientras es verdad que en algunos países, y en algunas regiones dentro de determinados países, la producción de alimentos continúa siendo un desafío que ha de ser superado, no es verdad que este sea el problema más grave para explicar el hambre en un mundo de abundancia (Friedmann, 1993). En el mundo cada día casi 800 millones de personas sufren hambre; incluso en los 24 países más ricos del mundo existen más de 80 millones de hambrientos. En los Estados Unidos, el mayor productor, exportador y donante de alimentos del mundo, había 20 millones de hambrientos en 1985 (Physician Task Force on Hunger in America, 1985); en 1995 ya los hambrientos en ese país llegaban a más de 30 millones.

Brasil produce un promedio de 80 millones de toneladas de granos, pero la mayor parte es exportada para alimentar animales en Europa (para alimentar a animales en Brasil), mientras el hambre (en sus diferentes formas) afecta a más de una tercera parte de su inmensa población de cerca de 170 millones de habitantes. Mediante la ciencia y la tecnología se logra generar alimentos, pero *sin ingreso no hay acceso, aunque haya exceso*.

El desarrollo tecnológico sin desarrollo humano

Tecnológicamente, hemos aprendido a volar como los pájaros, pero no hemos usado esa tecnología para matar desde arriba (aviones fabricados para la industria de la guerra). Hemos aprendido a nadar como los peces en los océanos, pero también hemos utilizado esa tecnología para matar desde abajo (submarinos fabricados para la industria de la guerra). Hemos aprendido a curar enfermedades a partir de principios bioquímicos, pero también hemos usado esa tecnología para matar desde adentro (agentes bacteriológicos fabricados para la industria de la guerra). Hemos aprendido a construir casas submarinas y estaciones espaciales, pero no somos capaces de ofrecer techo a los millones de niños huérfanos del mundo. Hemos aprendido lo más complejo, como *alunizar* (pronto, tal vez podremos visitar otros planetas), pero no hemos aprendido lo más relevante: la coexistencia de todas las formas de vida en la Tierra: aprender a ser humanos. Los países que hoy disponen de tecnología para destruir la humanidad y el planeta son los mismos que se auto-proclaman misioneros de la democracia.

La nueva época exige que coloquemos la razón instrumental por encima de la emoción humana; que adoremos la magia de las nuevas tecnologías, ignorando las capacidades humanas que no pueden ser expresadas tecnológicamente; que seamos más cuidadosos con los aparatos tecnológicos que con nuestros hijos; que privilegiemos el individualismo egoísta requerido por la competitividad tecnológica sobre la solidaridad necesaria para el desarrollo sostenible. En resumen, la nueva época exige que continuemos privilegiando el desarrollo tecnológico en detrimento del desarrollo humano.

Los prisioneros de la opulencia y los prisioneros del desamparo

Nunca la desigualdad entre las sociedades ha generado tantos prisioneros, tanto de la opulencia como del desamparo. Son tan pocos los muy ricos y son tantos los muy pobres que los ricos tienen que protegerse de las consecuencias de la pobreza, mientras los pobres son transformados en prisioneros involuntarios del desamparo (Galeano, 1998).

El crecimiento de las desigualdades es tan injustificable que hoy está presionando a los ricos a proteger sus familias. Cada vez más los muy ricos viven como verdadero prisioneros, en condominios o mansiones de lujo, verdaderas fortalezas cuyos esquemas de seguridad impiden o limitan que esta opulencia pueda ser disfrutada libremente. Para ir a la escuela o a hacer compras, sus hijos y esposas viajan como lo hace el dinero: en carros blindados, como prisioneros de la opulencia inmoral frente a la pobreza que sofoca y avergüenza a cerca de dos terceras partes de la humanidad. Los pobres, por su parte, no tienen la posibilidad de protegerse de las consecuencias de la opulencia.

Los esquemas de represión a los pobres marginados son tan insensibles y arbitrarios que todos los pobres, delincuentes o no, están sujetos a sufrir abusos, cuando la fuerza institucionalizada intenta proteger los derechos individuales y la propiedad privada de los ricos y poderosos. A partir de la premisa de que los pobres son pobres porque no logran ser competitivos (y no por las relaciones asimétricas de poder económico, político y tecnológico), la opulencia genera indiferencia, dejando a los excluidos entregados a su “falta de suerte”. Sin embargo, los pobres son de hecho prisioneros del desamparo, subproductos de la opulencia inmoral y criminal, generada a partir de la actual lógica perversa de producción, distribución y apropiación de la riqueza.

Los vendedores de ilusiones y los huérfanos de la esperanza

Los promotores oficiales y beneficiarios directos de las contradicciones del cambio de época se sienten presionados para manejar las consecuencias de la exclusión social, que es la marca registrada de la época emergente. Sin embargo, como prisioneros de la lógica del nuevo orden mundial, estos actores no pueden hacer más que fingir que están haciendo algo substantivo en relación con el problema (Hancock, 1989; Ahumada, 1996; Caufield, 1996; Galeano, 1998; Bello, 1999). Este intento corresponde a la *función de legitimación* del sistema capitalista, para lidiar con las consecuencias de su función opuesta, la *función de acumulación* (Offe, 1974).

Cuando la acumulación ocurre de forma demasiado concentrada, las convulsiones sociales resultantes pueden desestabilizar las condiciones sociales, económicas, políticas e institucionales que sirven al proceso de acumulación. Cuando ello ocurre, se hace necesario hacer algo al respecto. Se intenta implementar políticas sociales compensatorias, para disminuir la concentración de ingresos y así mejorar el acceso general a los beneficios del crecimiento económico. Sin embargo, lo que ocurre es un esfuerzo realizado a través de pequeñas inversiones muy visibles, que posibilitan el uso fácil de la propaganda positiva de las bondades del sistema. Con ello la mayoría tiene la impresión de que no ha sido olvidada, se tranquiliza y acepta con más facilidad las explicaciones y las disculpas del sistema.

No es una coincidencia que últimamente todas las agencias multilaterales y muchas organizaciones internacionales están promoviendo de forma frenética programas y estrategias para “combatir contra la pobreza”, cada una con un lema más osado y atractivo (ver, por ejemplo, World Bank 2001). Pero estos programas y estrategias asumen la falsa premisa de que, para eliminar la pobreza, solo deben trabajar con los que ya son pobres, no con el proceso histórico —asimétrico, injusto, inmoral, desigual y criminal— de producción, distribución y apropiación de la riqueza. Por basarse en una falsa premisa, sus promesas no pasan de ilusiones vendidas a los huérfanos de la esperanza. ¿Cómo alimentar esperanza, si lo que hacen es implementar las propuestas derivadas de la revolución económica, asumiendo al mundo como un mercado sin sociedades, sin ciudadanos y sin ética?

La inteligencia de las máquinas y la ignorancia de las masas

Entre las lógicas que presionan las innovaciones tecnológicas, una tiene su foco en la construcción de máquinas “inteligentes”, capaces de reemplazar y, a veces, de superar la capacidad humana para decidir y manejar ciertas tareas. Mientras ello parece necesario e irreversible, se acumulan las evidencias de que nosotros estamos

caminando hacia un mundo tan dependiente de las máquinas que las aspiraciones y significados humanos incorporados a la vida serán rehenes de la lógica de la técnica y de la inteligencia artificial incorporadas en los "actores" mecánicos inventados por nosotros mismos. Irónicamente, mientras se destinan grandes inversiones para crear estas máquinas "inteligentes", la ignorancia crece de forma alarmante junto con el crecimiento de poblaciones sin acceso a la educación más básica. Peor aún, los pobres que tienen acceso a algún tipo de educación, no tendrán acceso al *octavo continente*, que exige el acceso a los medios y formas de comunicación moldeados por la tecnología digital. Se invierte más dinero en la creación de máquinas inteligentes que en la reducción de la ignorancia de las masas.

¿Para qué crear máquinas "inteligentes", cuando aún no somos capaces de educar nuestras sociedades? Si hasta hoy solamente los humanos más ricos se han beneficiado del desarrollo tecnológico, ¿quiénes serán los beneficiarios de la creación de máquinas más "inteligentes" que seres humanos? ¿Necesitará el futuro de todos los humanos? (Joy, 2000). Pero, ¿pueden las máquinas ser realmente inteligentes? Un programa de computadora solo tiene una estructura analítica formal: es sintáctico.

Nuestras mentes son semánticas, porque tienen un contenido, más allá de su capacidad analítica. Además, nuestras mentes nos permiten el *aprendizaje inspiracional*, basado en ideas metafísicas y estéticas; los programas de computadoras no pueden hacerlo.

Pero los humanos sí pueden convertirse en rehenes de la lógica instrumental de las máquinas avanzadas, la cual no puede ser comprendida por la mayoría de los humanos. Lo peor es que la mayoría de los seres humanos están siendo culturalmente programados para creer que la lógica instrumental de las máquinas será superior a la inteligencia humana. Ello será la peor ignorancia.

La revolución genética en la agricultura y en la industria de alimentos

Varios actores globales promueven las bondades de una revolución biogenética que pronto ocurrirá en la agricultura de los países en desarrollo, la cual conlleva la capacidad para superar el hambre. Sin embargo, estos actores no divulgan que una revolución silenciosa está ocurriendo en la agricultura y en la industria de alimentos de los países desarrollados, capaz de hacer obsoleta la agricultura tradicional, que hoy emplea a millones en los países en desarrollo.

Los científicos ya están desarrollando la tercera generación de biotecnologías agrícolas. El foco de la *generación-1* ha sido el sistema de control de las características de los insumos agrícolas, donde ha prevalecido la creación de variedades que, mediante la ingeniería genética, tienen la capacidad de tolerar la acción de ciertos herbicidas. El foco de la *generación-2* ha sido el sistema de control de las características de los productos, en la cual ha prevalecido la creación de variedades cuyos productos requieren un menor costo de transporte y almacenamiento y consumen menos energía durante su procesamiento. El foco de la *generación-3* será el sistema de control de las preferencias del consumidor, donde prevalecerá la producción de vacunas comestibles, vegetales anti-cáncer, granos que ayudan a reducir el colesterol malo, granos de alto contenido proteico, plantas fortalecidas con micro-nutrientes para evitar la aplicación de agroquímicos, etc.

Sin embargo, mientras todo parece maravilloso tecnológicamente, los secretos del genoma de ciertas plantas son investigados en países desarrollados, con el fin de que se puedan producir especies tropicales en regiones de clima templado. Con el control de los genes responsables por la adaptabilidad de las plantas a las adversidades climáticas, los países desarrollados (casi todos ubicados en regiones de clima templado) serán capaces de producir localmente algunos de los productos que hoy son importados desde países tropicales.

En la industria de alimentos de algunos de los países altamente industrializados, los secretos de la estructura, la textura, el color y el sabor de los alimentos están siendo estudiados, con el fin de posibilitar la “fabricación de alimentos naturales”, a partir de una masa bioquímica derivada de la biomasa de plantas perennes, con el objetivo de disminuir o evitar la importación de los alimentos de origen tropical, hoy importados desde países en desarrollo. Al consolidarse estas revoluciones en la agricultura y en la industria de alimentos de los países desarrollados, la producción de alimentos estaría concentrada principalmente en la agricultura y/o en la industria de aquellos países, lo que causará el desempleo generalizado y hasta el colapso de economías enteras en los países en desarrollo, dependientes de la exportación de dichos productos. Como consecuencia, aumentará el desempleo rural y agrícola. Por lo tanto, la pobreza y el hambre aumentarán en los países en desarrollo más afectados por la actual reestructuración del sistema agroalimentario mundial, lo que aumentará las convulsiones sociales y la inestabilidad política en todo el planeta (De Souza Silva, 1988).

A partir de la comprensión de estas y otras contradicciones, generadas por el cambio de época y por las características de la época emergente, los estrategias institucionales podrán mejorar su capacidad para percibir conexiones entre cuestiones, problemas y desafíos aparentemente desconectados. Este esfuerzo será todavía más fácil, si los estrategias comprenden las premisas y los compromisos asociados a las diferentes visiones de mundo, que hoy compiten entre sí para prevalecer en la época emergente, en un intento de moldear el sistema de ideas, el sistema de técnicas y la institucionalidad que deben dominar en la época histórica del informacionalismo.

¿Qué actores sociales, económicos, políticos e institucionales aportan a cuáles de estas contradicciones? ¿Qué valores son promovidos, qué intereses son servidos y qué compromisos son atendidos por los resultados derivados de dichas contradicciones? ¿Qué visión de mundo fundamenta cada una de estas contradicciones? ¿Quiénes ganan y quiénes pierden con la prevalencia de cada una de estas contradicciones? ¿Cómo los efectos de cada una de estas contradicciones afecta diferentes países, sectores, provincias, comunidades, organizaciones, etc.? ¿Cómo los efectos combinados de dichas contradicciones afecta las reglas del desarrollo nacional y local? ¿Cómo las organizaciones de desarrollo nacional y local tienen sus objetivos institucionales impactados por las diferentes contradicciones? ¿Cómo son afectados los profesionales del desarrollo por las diferentes contradicciones? ¿Cómo pueden los profesionales de organizaciones de desarrollo aprovechar la existencia de dichas contradicciones para construir socios entre los diferentes grupos sociales organizados de la sociedad civil? ¿Cómo dichas contradicciones pueden influenciar la formación de la futura generación de profesionales de organizaciones de desarrollo? ¿Cómo los profesionales podrían erosionar la dinámica de estas contradicciones, junto a los diferentes grupos sociales de

la sociedad civil? ¿Cómo dichas contradicciones afectan la práctica de la participación dentro de las organizaciones de desarrollo y entre estas?

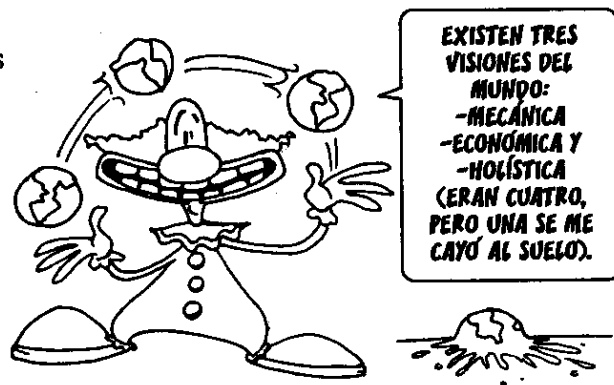
No existe la respuesta correcta para cada una de las preguntas anteriores. Las respuestas a preguntas interpretativas dependen de la visión de mundo de quienes responden. Cada visión de mundo asume ciertos valores y premisas, y atiende determinados intereses y compromisos, moldeando percepciones, posiciones y evaluaciones. Pero, ¿qué es una visión de mundo y cuáles son las principales características de las que compiten entre sí en el actual cambio de época? Solo después de comprender todas las implicaciones del cambio de época pueden los gerentes y los estrategas desarrollar estrategias institucionales pertinentes.

Visiones de mundo en conflicto

Una visión de mundo¹² es una *ventana conceptual*, a través de la cual percibimos e interpretamos el mundo, para comprenderlo y transformarlo. Esta ventana funciona como una especie de *lentes cultural*, cuyos ingredientes para su construcción incluyen ciertos valores, creencias, principios, premisas, conceptos, enfoques, etc., que moldean nuestra percepción de la realidad y, por lo tanto, nuestras decisiones y acciones hacia todos los aspectos de nuestra experiencia humana en el universo. En un cambio de época, todos son presionados a cambiar de lentes, pues los lentes de la época en declinación revelan un paisaje fuera de foco, cuya interpretación parece imposible.

Asumiendo el estatus de *paradigma social*, una visión de mundo es el *marco cultural* más poderoso de que dispone un grupo social, una comunidad o una sociedad, para (re)interpretar su pasado, comprender su presente y construir su futuro. Cuando comprendemos que *la realidad es lo que nuestro método de observación nos permite percibir*, pasamos a reconocer que nuestra visión de mundo moldea nuestros modelos mentales, a través de los cuales observamos, sistematizamos, interpretamos y aportamos significado a nuestras propias experiencias en el mundo.

En toda época hay una visión de mundo dominante, y en un período de cambio de época se da una competencia entre visiones de mundo. Las tres revoluciones en marcha (sociocultural, económica y tecnológica, previamente mencionadas) generan tres visiones de mundo en conflicto —*las visiones mecánica, económica y holística*—, que compiten entre sí para prevalecer en la época emergente¹³. Aun cuando una de ellas llegue a establecerse como dominante, la humanidad va a convivir con las contradicciones y las consecuencias de la lucha dialéctica entre los intereses y las



12. Para una exploración profunda sobre la relevancia de una visión de mundo y sobre cómo construir una, ver Aerts *et al.* (1994).

13. En una única tabla, el Anexo 2 presenta una síntesis comparativa de las tres visiones de mundo en conflicto en el contexto del cambio de época y sus implicaciones para la participación.

influencias generados a partir de las premisas, las promesas y los compromisos de las tres. Además, cualquiera de las tres que llegue a ser la dominante tendrá que incorporar algunos elementos de las demás, como parte de las alianzas que hacen posible la coexistencia de fuertes y débiles, en un mundo tenso por sus contradicciones.

Visión mecánica de mundo

En los siglos XVI y XVII, se estableció, junto con la ciencia moderna, una visión mecánica de la realidad, en el marco de la cual el mundo pasó a ser percibido por medio de la metáfora de una máquina. El *marco conceptual de Galileo y Descartes*, de una realidad objetiva gobernada por leyes matemáticas exactas, fue completado por la *mecánica newtoniana* y la *teología cristiana*, legitimando el mecanicismo y validando sus implicaciones: reduccionismo, determinismo, linealidad y mono-causalidad. Junto con esta visión de mundo, se consolidó el *pensamiento duro*, en el que los “hechos” cuantificables, capaces de ser traducidos al *lenguaje matemático*, pasaron a ser los “únicos” hechos relevantes. Con la *Revolución Industrial*, en la segunda mitad del siglo XVIII, esta visión de mundo se consolidó, y hasta hoy ha prevalecido sobre otras. En el marco de esta visión:

- El **mundo** es percibido como una máquina sin sentimientos, en que la razón mecánica excluye la emoción humana. Sin espacio para valores morales ni principios éticos, este reinado de la racionalización es “habitado” por *piezas del engranaje* que permiten funcionar a la máquina. En este mundo mecánico, hay una *ciudadanía por derecho*, pero con pocos *ciudadanos de hecho*.
- La **historia** no existe o no es relevante para la máquina; el pasado y el futuro están asociados a la idea de progreso, que solo significa más soluciones mecánicas. El eficiente funcionamiento de la máquina en el presente es lo que cuenta —el *corto plazo*—.
- El **contexto** corresponde a “la” realidad “objetiva”, que existe independiente de nuestra percepción, decisiones y acciones. Cabe a las organizaciones “descubrir” qué parte de esta realidad puede o debe ser considerada como “su” entorno. Los “hechos” relevantes en este contexto son los hechos “duros”, visibles y cuantificables, que se pueden predecir a partir del manejo de las leyes “naturales” que rigen el funcionamiento de la realidad, mediante relaciones lineales de causa y efecto.
- La **organización** es una máquina que transforma insumos en productos, y que debe ser manejada como tal. Esta máquina es dinamizada por sus *recursos humanos*, que son autómatas biológicos capaces de ejecutar tareas rutinarias, replicar “recetas” e imitar comportamientos, pero que no son capaces de crear, porque no se les da el espacio para pensar.
- Los **modelos de intervención** para el desarrollo están *centrados en la oferta*, como resultado de los excesos de la racionalización —eficiencia, cuantificación, control y predicción—, que genera rigidez y linealidad. Para la máquina, el progreso es sinónimo de crecimiento, y los medios —crecimiento económico y desarrollo tecnológico— son privilegiados sobre los fines, que son plurales e individuales.

- La **tecnociencia** (la fusión de la ciencia moderna con la tecnología moderna) es un factor de transformación de ciertos insumos en información y tecnología, para aumentar la eficiencia de ciertos procesos productivos. Desde una *base mecanicista*, que selecciona la eficiencia productiva como la máxima referencia para el proceso de innovación, la especialización científica es descontextualizada de otras especializaciones, y es desvinculada de los valores humanos: *ciencia para la eficiencia*.
- La **metáfora** de la máquina continúa como la base de esta visión. Con la revolución en torno a la tecnología de la información, la visión mecánica de mundo gana sofisticación y vitalidad. Para la mayoría de los físicos e ingenieros, la máquina se ha hecho más compleja, pero la *tecnología de la información* y la *Teoría del caos* les permiten comprender esta complejidad, mediante el lenguaje y la precisión de la matemática. Con la tecnología de la información, la máquina ha ganado vida, pero es una vida tan mecánica como la vida de los robots más sofisticados: sin emoción, pasión, sentimientos, valores, aspiraciones, compromisos, etc.
- Los **conceptos** originalmente propuestos a partir de la *metáfora de la máquina* son: progreso, eficiencia, control, cuantificación, predicción, producción, productividad, engranaje, recursos humanos, resultados, metas, impactos, disciplina, orden, equilibrio, cadena de comando, redes (electrónicas).

Visión económica de mundo

Aunque no era dominante, la visión económica de mundo siempre estuvo presente, desde los tiempos en que el capital mercantil impulsó el comercio entre los continentes. Sin embargo, a partir de la revolución económica actual, esta visión ha ganado un nuevo y mucho más poderoso *momentum*. A finales de los años setenta, el régimen de acumulación de capital de la *época del industrialismo* empezó a declinar. En esa época se inició una revolución económica para formar otro régimen de acumulación: corporativo, transnacional, informacional y global. Con la debacle del socialismo en la Unión Soviética y en Europa del Este, el sistema capitalista aprovechó para reemplazar la ideología del Estado por la *ideología del mercado*, imponiéndose la visión económica de mundo como la dominante. En el marco de esta visión:

- El **mundo** es percibido como un *mercado sin sociedades*, donde las transacciones comerciales prevalecen sobre las relaciones sociales. Este es un mundo habitado por proveedores, productores, intermediarios, procesadores, vendedores, industriales, intermediarios, banqueros, competidores, consumidores, clientes, inversionistas, etc. En este mundo darwiniano, en que *la existencia es una lucha por la supervivencia*, sobrevivirá el más competitivo. En él hay una ciudadanía por *derecho*, pero con pocos ciudadanos *de hecho*.
- La **historia** no existe o no es relevante para el mercado. Cuando se lo considera, el pasado solo es una reconstrucción cronológica, de carácter evolucionista, de los hechos objetivos cuantificables. El futuro, cuando es considerado, se restringe a las tendencias del mercado. En el largo plazo, la finalidad es la acumulación; en el corto plazo lo que importa es el lucro máximo.

- ◻ El **contexto** está constituido por diversos tipos de mercados con sus diferentes tipos de clientes y distintos tipos de demandas. Este es un contexto comprendido principalmente mediante las *leyes naturales* del mercado — oferta y demanda— y la premisa de que los individuos son necesariamente egoístas, pues siempre toman decisiones basadas en sus propios intereses particulares. La realidad “objetiva” considerada relevante es la realidad económica, que puede ser resumida en la realidad del mercado, con todas sus necesidades e implicaciones. Lo que no tenga valor económico no es importante.
- ◻ La **organización** es un proveedor de productos y servicios para este mercado, y debe ser manejada como tal. La dinámica de este proveedor particular depende de su “capital humano”—una *cosa*— y de su “capital intelectual”—una *mercancía*—. Su fuente de motivación es el lucro máximo en el presente, su finalidad última es aportar a la acumulación de capital, y su fuente de inspiración y referencia en cualquier tiempo es únicamente el mercado.
- ◻ Los **modelos de intervención** para el desarrollo se centran en la demanda, conforme a la lógica aportada por las leyes del mercado, ignorando otros aspectos sin voz ni voto en la realidad material y social (como la seguridad alimentaria y la conservación de recursos naturales).
La modernización es sinónimo de globalización económica y tecnológica, y los medios —crecimiento económico y desarrollo tecnológico— son privilegiados sobre los fines, que son plurales e individuales.
- ◻ La **tecnociencia** es un proveedor de ciertos productos, procesos y servicios intensivos de conocimiento, orientados a aumentar la competitividad de los que innovan basados en la ciencia. Desde una base económica que selecciona al mercado como la máxima referencia para el proceso de innovación, la especialización tiene al mismo mercado como el único contexto relevante que se debe considerar, generándose, de esta manera, una tecnociencia comercial dirigida al lucro: *ciencia para la acumulación*.
- ◻ La **metáfora** del mercado es central para la adopción de esta visión de mundo. Esta metáfora traslada para las realidades sociales, económicas, políticas e institucionales de la sociedad la *lógica evolucionista* de la realidad “natural”, en la que *la existencia es una lucha por la supervivencia*. Esta metáfora representa un organismo biológico y su lógica de *competencia por la supervivencia*. Con la revolución en la tecnología de la información, esta metáfora gana un componente mecánico —las redes electrónicas—, que aporta mucha versatilidad a los actores de este mundo particular. La *Teoría del caos* ayuda a entender mejor la complejidad del mercado.
- ◻ Los **conceptos** originales propuestos a partir de la *metáfora del mercado* son: competitividad, calidad, eficacia, valor agregado, igualdad de oportunidad, ventaja comparativa, ventaja competitiva, competencia, acumulación, oferta, demanda, utilidad, ciclo de vida, modernización, cliente, retorno, capital humano, capital intelectual, lucro, supervivencia, pragmatismo, individualismo.

Visión holística de mundo

Antes del capitalismo, dominaba una visión de mundo de naturaleza orgánica y espiritual, la cual fue aplastada por la visión mecánica de mundo que surgió durante la Revolución Industrial. Con la revolución sociocultural en marcha, aquella visión ha sido rescatada, ampliada, profundizada, transformada y diversificada, para incluir elementos del contexto que van más allá del simple evolucionismo, que todavía prevalece entre la mayoría de sus seguidores. A mediados de la década de los años sesenta, varios movimientos socioculturales cuestionaron la civilización occidental y la sociedad industrial de consumo. Asumiendo que estamos todos vulnerables, los promotores de esta revolución proponen una visión sistémica de mundo, en el marco de la cual todo está interconectado en la Tierra y en el cosmos. Pero esta interdependencia no es sinónimo de armonía, pues nuestros conflictos de intereses generan contradicciones. En el marco de esta visión:

- El **mundo** es un sistema complejo y dinámico, *con* múltiples dimensiones y funciones interconectadas (espacial, temporal, ecológica, social, económica, política, institucional, ética, estética), y habitado por diversas entidades vivas interrelacionadas, entre ellas la especie humana organizada en sociedades. En este mundo, la ciudadanía por *derecho* debe generar ciudadanos *de hecho*.
- La **historia** es relevante para la comprensión, pues el pasado, el presente y el futuro están inevitablemente conectados. Para construir un futuro diferente y mejor es preciso, a partir de hoy, pensar, actuar y aspirar diferente, basándose en lecciones del pasado, compromisos negociados en el presente y escenarios (futuros) alternativos.
- El **contexto** es el producto de las diversas percepciones de los distintos grupos de actores sociales, que comparten diferentes visiones de mundo. Existen, por lo tanto, “contextos”, como realidades socialmente construidas por las decisiones y las acciones derivadas de esas diferentes percepciones de la realidad. En este sentido, el contexto es un espacio especial de desarrollo, donde interactúan sociedad, cultura y naturaleza. Cualquier contexto incluye el mercado —con sus clientes y demandas—, pero va más allá, pues considera otros aspectos de la realidad material y social que el mercado no expresa.
- La **organización** es igualmente un sistema abierto y dinámico, que refleja las principales características y contradicciones de los sistemas más amplios con los cuales intercambia, debiendo ser gerenciada mediante un enfoque necesariamente sistémico. Entre sus múltiples funciones, la organización de desarrollo asume el papel fundamental de ser una *facilitadora de cambio y desarrollo*. En las organizaciones, los seres humanos son percibidos como ciudadanas y ciudadanos, quienes tienen imaginación y son capaces de pensar y de crear más allá de su conocimiento y experiencias previas, y son gerenciados como “talentos” humanos.
- Los **modelos de intervención** para el desarrollo se centran en el contexto (entorno), que incluye el mercado, sus clientes y sus demandas, pero que va más allá, pues el contexto incluye otros aspectos y otras dimensiones relevantes de las realidades material y social.

El desarrollo sostenible incluye el desarrollo humano y social, subordinando los objetivos medios (crecimiento económico y desarrollo tecnológico) a los objetivos fines: mejores condiciones, nivel y calidad de vida.

- La **tecnociencia** solo es un sistema facilitador del cambio y el desarrollo. Desde un compromiso con la totalidad, que implica considerar el desarrollo como el encuentro entre la sociedad, la cultura y la naturaleza, la tecnociencia es desarrollada en el marco de un control social ampliado, en el contexto de su aplicación e implicaciones: *ciencia con conciencia, para la sociedad y la vida en el planeta*. La dimensión de eficiencia y la económica, que prevalecen en las visiones mecánica y económica, respectivamente, están presentes entre las dimensiones del sistema. Pero eso ocurre en un relativo equilibrio con otras dimensiones, como las de la sostenibilidad y de la equidad, necesarias para la existencia de todas las formas de vida en el planeta. Con la revolución en la tecnología de la información, los actores del desarrollo ganan también mucha versatilidad para actuar en el marco de esta visión de mundo. La *Teoría del caos* aporta a una mejor comprensión de la complejidad de la realidad.
- La **metáfora** del sistema es la base de esta visión, pues le permite aceptar las diferentes, complejas y frecuentemente contradictorias dimensiones de la realidad, evitando el reduccionismo, la linealidad y el determinismo comunes en otras visiones de mundo, que reducen la realidad a solo una de sus múltiples dimensiones. Pero este no es un sistema en equilibrio, sino en constante proceso de cambio.
- Los **conceptos** originalmente propuestos a partir de la *metáfora del sistema* son: valores, sostenibilidad, complejidad, diversidad, multi-causalidad, no-linealidad, interdependencia, naturaleza, sociedad, cultura, equidad, participación, interacción, construcción, sistemas *blandos*, talentos humanos, solidaridad.

Obviamente, ninguna visión de mundo llega a ser practicada de forma pura. Hasta la visión dominante en una época se ve forzada a coexistir con aspectos e influencias de otras visiones. Lo que ocurre es una combinación de algunos elementos de las diferentes visiones, pero con la prevalencia del conjunto de premisas de una de ellas.

Una organización de desarrollo debe hacer primero una reflexión ética antes de tomar la decisión política para adoptar del conjunto de premisas de una de estas visiones de mundo. Solamente después de haber hecho lo anterior, debe importar algunos elementos de las otras visiones, pero tomando en cuenta la regla no negociable de que estos elementos no pueden estar en conflicto con las premisas de la visión adoptada.



Por ejemplo, el hecho de que una organización adopte la visión holística de mundo no le impide incorporar el concepto de eficiencia, propuesto por la visión mecánica y el concepto de calidad, propuesto por la visión económica. En el marco de una perspectiva multidimensional, la visión holística de mundo acepta y considera estos conceptos, pero en equilibrio con otros conceptos, como el de sostenibilidad y el de equidad. La práctica de la gestión de la innovación institucional cuenta en este momento con tres competidores principales, derivados de las tres visiones de mundo que compiten en el contexto del cambio de época.

La praxiología de la participación: las teorías de acción de los procesos participativos

La praxiología es la ciencia que estudia la relación de la teoría con la práctica, es decir, estudia las presuposiciones teóricas que cada práctica contiene, en su conjunto esa alimentación teórica y la práctica que la expresa constituye la praxis. En esta parte trataremos sobre un análisis praxiológico de las prácticas contenidas en una tipología general basada en una gradación desde la no-participación hasta la participación más comprometida con los procesos sociales, implicaciones políticas y la transformación social, como un paso previo al trabajo necesario para la conceptualización de participación que intentamos construir en este documento. Algunos enfoques asociados a la práctica de la participación son identificados para estimular la reflexión-acción-reflección.

El enfoque de la no participación

Espacios donde la gente realiza actividades sin que previamente se hayan involucrado en la definición de los factores que originaron las mismas y donde se les asignen tareas a realizar de forma aislada, con poca o sin ninguna noción de su contribución al producto a obtener, son escenarios o situaciones de no-participación o de nula participación. Por ejemplo, muchas situaciones donde se involucra la obediencia a mandos, como es el caso de muchas de las decisiones y acciones producidas en la estructura jerárquica militar.

Las prácticas no participativas presuponen que las relaciones humanas son determinadas por las dicotomías entre los que están capacitados para pensar, actuar, gobernar, coordinar y los que no lo están. La teoría detrás de estas prácticas asume que la naturaleza de las relaciones es fija y está dada por un orden natural de las cosas que determina el rol o capacidad de cada individuo y establece la función que cada uno debe realizar en la sociedad y en la vida. Este es el tipo de lógica de actuación dentro una visión mecánica de mundo. Aquí el principio básico es obedecer.

El enfoque de la pseudo-participación

Los espacios a los que se convoca a afectados e interesados, en el marco de condiciones en que pocos actores han establecido previamente las normas y los límites de la interacción, constituyen escenarios o situaciones de pseudo-participación o de mínima participación, aunque los involucrados puedan generar la ilusión de participación, dado que discuten términos, toman decisiones y actúan como si la interacción fuera realmente democrática. En estas situaciones, los límites de la participación ya han sido dados o cercados previamente según la óptica y el interés de pocos; por ejemplo, hay discusiones promovidas por expertos, después que estos han

decidido cuáles son los problemas relevantes que se han de tratar y han establecido los límites de la discusión. De igual manera, las sesiones de terapias del comportamiento, como el psicoanálisis, constituyen ejemplos de pseudo-participación.

Las teorías que informan a las prácticas involucradas aquí asumen una posición más suave que la anterior, pero conciben un mundo de relaciones donde son pocos los que pueden tomar decisiones o definir los problemas relevantes, porque son ellos quienes han recibido entrenamiento en los lugares de enseñanza o tienen acceso al dinero o a posiciones en la burocracia del Estado; por lo tanto, son los únicos que poseen el poder del conocimiento, el económico o el político para realizar esas tareas. Estas teorías promueven una sociedad estratificada por sectores: unos poseen la legitimidad para manejar el conocimiento y otros no la poseen; de igual manera, hay una sectorización y emancipación de los campos del conocimiento, aislados de la vida cotidiana. En estas teorías, se promueve la práctica de la falsa participación, acorde con las presuposiciones de una visión económica de mundo en que el interés que determina la acción es exclusivamente el del mercado: obtener el máximo lucro monetario. El principio básico en dichas teorías es la manipulación.



El enfoque de la participación liberal

Los espacios construidos cooperativamente en interacción, no abiertos a la participación de todos, en donde, bajo la premisa de la neutralidad o la imparcialidad, no se analizan las causas ni las consecuencias de los problemas y/o tópicos en cuestión, se constituyen en escenarios de una participación liberal que, ingenua o conscientemente, evita el análisis político. Por lo general, en estos espacios de interacción, se privilegia la participación de expertos, cuya función es contestar preguntas del tipo “cómo”, pero casi nunca del tipo “por qué”. Estos escenarios no permiten definir y entender las implicaciones políticas, ni influir en la toma de decisiones que faciliten generar equilibrios sociales, ni mucho menos generar compromisos para el seguimiento y la evaluación crítica de acciones. Los eventos de discusión promovidos por instituciones y organizaciones, en muchos casos científicas, permiten la producción de un diálogo abierto sin consecuencias para la toma de decisiones y para el seguimiento y evaluación de acciones.

En aras de la imparcialidad y la objetividad, solamente se presentan datos, sin entrar en el análisis de las causas, las consecuencias y los posibles cursos de acción regidos por el compromiso social.

Lo que se asume aquí es el presupuesto falso de que la sociedad actual, en general, ofrece vías de participación equitativas para todos, que el mundo es una red de relaciones más o menos armoniosas donde todos tienen la oportunidad de participar en iguales condiciones; por lo tanto, es un mundo en que las decisiones que se tomen ya de hecho están informadas por el interés de la mayoría. O en todo caso, como se asume que más o menos existe un ejercicio equilibrado del poder en las sociedades y entre estas, cualquier decisión afectará a todos por igual; al final las pequeñas diferencias que podrían existir respecto de las consecuencias negativas para algunos, no les quitan legitimidad a los efectos positivos y generalizados. En todo caso, la responsabilidad de influir en los procesos sociales se atribuyen a capacidades innatas en los individuos y no a las posibilidades dadas por los procesos y las prácticas sociales. La lógica de esta forma de participación está en consonancia con la visión económica de mundo, puesto que acepta a-críticamente las presuposiciones dominantes del sistema social en que se actúa. En este caso, esa lógica nunca podrá cuestionar los presupuestos del mercado en un mundo capitalista. El principio básico aquí es el del comportamiento ingenuo, a-político.

El enfoque de la participación virtual

En los espacios construidos virtualmente para facilitar la interacción entre las personas de forma mediada por máquinas, la participación ocurre a través del aporte individual, aun cuando son muchos los individuos involucrados en el proceso de interacción electrónica. Los avances en la tecnología de la información han hecho posible el contacto virtual entre un número ilimitado de personas. Sin embargo, estas personas solo constituyen una colección virtual de individuos, que intercambian datos e información sin nunca intercambiar energía humana ni experimentar los efectos de un debate real, donde los actores se miran e intercambian emociones, como parte del proceso de comunicación y expresión de significados no verbales. Ya se habla incluso de la posibilidad de practicar la democracia virtual (Cebrián, 1998), donde los ciudadanos ya no necesitarán debatir colectivamente ni salir para votar. Todo será realizado mediante las computadoras, virtualmente, aisladamente. En estos espacios cibernéticos para la participación, los individuos interactúan más con las máquinas que con las personas. Si estos individuos no se conocían antes, personalmente, difícilmente van a crear vínculos humanos y compromisos sociales o políticos a través de la interacción mediada por máquinas. El principio básico aquí es: participe, pero individual y virtualmente, nunca colectiva ni políticamente, ni de forma social.

El enfoque de la participación funcionalista

En el marco de este enfoque, los espacios son construidos para la participación funcional, en que el todo y los fines nunca pueden ser cuestionados. Así, el sistema político, el económico, el legal, el de organización social o cualquier otro nunca está equivocado, nunca es injusto. Solo las partes son disfuncionales. Si hay pobres, algo está errado con los individuos pobres, nunca con el sistema de producción, distribución y apropiación de la riqueza. Si hay hambrientos, algo está errado con los individuos hambrientos, nunca con el sistema de producción, distribución y apropiación de alimentos. Si hay desempleados, algo está errado con los individuos desempleados, nunca con el sistema de organización de la economía que promueve un crecimiento económico con exclusión social.

De esta manera, el problema es siempre de las propias víctimas, nunca del sistema, que nunca se equivoca, que nunca es injusto y que es siempre es más sabio que los individuos y los grupos sociales. Generalmente, los practicantes de este enfoque asumen la metáfora del organismo biológico, para interpretar la sociedad y actuar sobre ella. En un organismo biológico, las partes tienen problemas, que deben ser cuidados como problemas de las partes, nunca como problemas del sistema. Si una parte del organismo está enferma, cuidemos de esa parte que, si no puede ser curada, debe ser amputada. En un organismo biológico, para que todo funcione bien, las partes siempre deben funcionar en armonía. Este razonamiento se transfiere a la realidad de la sociedad, en la que la familia es considerada como la célula del organismo social. Sin embargo, muchos de los que promueven este enfoque lo hacen deliberadamente, por conveniencia. Es más fácil manipular la participación de los individuos y de los grupos sociales, cuando éstos creen que los problemas sociales, económicos, políticos e institucionales son problemas de los propios afectados. El principio básico aquí es: participe para superar sus defectos.

El enfoque de la participación crítica

En el marco de este enfoque, los espacios son construidos cooperativamente a través de la interacción, principalmente de los involucrados en procesos que de alguna manera tienen implicación directa para sus vidas o comportamientos futuros. Por lo tanto, esos espacios demandan, por un lado, el análisis de los efectos del poder relacionados con las causas y las implicaciones actuales y futuras y, por otro lado, el ejercicio de poder de influir en la toma de decisiones para transformar la realidad y contribuir con la construcción perdurable del desarrollo de sus vidas y proyectos. El ejercicio de la participación crítica generalizada en una sociedad permitirá la construcción de organizaciones comprometidas con la transformación necesaria para lograr una sociedad sostenible e incluyente.

Por ejemplo, en algunas organizaciones sociales las decisiones se toman después de un sesudo diálogo entre todos los miembros de la organización. En esa conversación, no solo se analizan los antecedentes de un determinado problema, sus implicaciones actuales para toda la comunidad u organización y sus consecuencias futuras, sino que también se determinan las alternativas de cursos de acción que se han de tomar, con base en las potencialidades del beneficio social compartido que se pueda generar.



Como lo discute Chambers (1995), la participación crítica asume la creación cooperativa de espacios donde se garanticen los derechos de participar en diálogos y discusiones, de tener la misma oportunidad que los otros participantes a oír y ser oído, y de ejercitar el poder de influir en, y cuestionar, todo lo que tenga implicaciones en el diálogo. Puesto que las sociedades actuales son desequilibradas e injustas, se tiene que dar prioridad permanente al trabajo para la construcción de equilibrios sociales. Además, Chambers añade que, para que los participantes ejerciten esos derechos efectivamente, se requiere tanto estimular el deseo para la participación como asumir una responsabilidad positiva para comprometerse con el proceso. Esta responsabilidad incluye, necesariamente, influir en la toma de decisiones y comprometerse con el seguimiento y la evaluación crítica y, si fuera necesario, corregir el curso de las acciones del proceso.

La reproducción de espacios en que sea posible la participación crítica permitirá la construcción de sociedades justas, equilibradas, incluyentes y sostenibles. Las presuposiciones teóricas al respecto estiman que las sociedades que conocemos no son armoniosas y que las prácticas sedimentadas en ellas no necesariamente trabajan para producir bienestar para las mayorías; todo lo contrario, lo que vemos es la consolidación de prácticas de producción, distribución y consumo que producen desigualdad y acumulación excesiva para algunos y escasez alarmante para muchos.

El actual acceso al poder de influir en asuntos importantes para la sociedad es privilegio de pocos. Por lo tanto, el actual estado de cosas requiere que analicemos críticamente las prácticas dominantes para cambiar ese estado de cosas de la sociedad actual. Se asume que una sociedad sostenible es aquella que permite equidad en los accesos a la educación, a la producción, a la distribución de bienes y al consumo. Esta lógica es compatible con una visión de mundo holística, en que el ser humano es visto como un ciudadano que tiene la prerrogativa de actuar con responsabilidad social para construir un mundo equilibrado y sostenible, donde las organizaciones estén regidas por el imperativo de constituirse en agentes de cambio y desarrollo para la producción de un bienestar general.

Solo este tipo de sociedad podrá disponer de los talentos potenciales que ella misma genera, porque les ofrece a todos sus integrantes oportunidades equivalentes para desarrollar esos potenciales. Podemos decir que la teoría que informa la participación crítica asume que, como sociedades humanas, tenemos que construir compromisos con una objetividad social, la cual se puede lograr en la medida en que la propia sociedad desarrolle los mecanismos para evitar los desequilibrios en la producción, la distribución y el consumo. El principio básico de este enfoque es el comportamiento crítico, con conciencia política.

El enfoque "contextual" para la práctica de la participación

La participación como interacción

La interacción le imprime a la participación su carácter esencial de "cosa" compartida. El carácter interactivo de la participación presupone la confluencia de al menos dos interlocutores alrededor de un tema o cuestión cualquiera en un espacio y tiempo determinado. Es decir, la participación no se puede concebir como una práctica de individuos aislados. Este rasgo sitúa las actividades participativas fuera de la lógica del



paradigma científico dominante, donde la actividad de la búsqueda del conocimiento se concibe como un producto de una mente aislada en un afán de (des)cubrir la realidad. Mediante la interacción, se construye una realidad con los aportes de diferentes perspectivas. En la medida en que se generalice la participación de los y las interesadas, las realidades construidas abarcarán mayores espacios y desarrollarán una objetividad social generadora de equilibrios en todos los ámbitos de la sociedad.

La participación como proceso

En la participación como proceso se construyen sus implicaciones, en una dimensión espacial-temporal, como desarrollo de trayectorias originadas en la interacción, que se pueden tocar paralela o perpendicularmente. Es decir, la participación implica un compromiso con el seguimiento de una trayectoria que puede cruzar o estar cruzada por el espacio creado por otras trayectorias en un tiempo determinado. Igualmente, asume un carácter de transformación producido en el desarrollo y el encuentro de diferentes trayectorias.

El contexto espacial-temporal en que tiene efecto la participación se ubica en lo que Wallerstein (1998) llama: (i) espacio-tiempo cíclico-ideológico, que son ciclos que ocurren al interior de sistemas históricos particulares; por ejemplo, el caso del mundo bipolar (mundo libre-mundo comunista), el cual ocurrió en un espacio (Democracias Occidentales-Unión Soviética) y un tiempo (1945-1990) determinados; (ii) espacio-tiempo estructural, el cual define los parámetros básicos para que ocurra la interacción y el conflicto social; es el espacio de creación de los sistemas históricos (capitalismo); y (iii) el espacio-tiempo de transformación, el cual es el locus operativo de la participación, el "momento breve y poco corriente del cambio fundamental" (p. 59).

Con base en lo anterior, la participación puede verse como una empresa cuya acción tiene un efecto principalmente en la transición de un modo social a otro, pero origina impactos en el tiempo largo (*la longue durée* de Braudel). Por ejemplo, desde esta perspectiva el compromiso con la generación de un desarrollo sostenible se concibe a través de la participación de los contemporáneos, la que se hace perdurable en el tiempo como trayectoria construida de generación a generación y, en el espacio, como una trayectoria marcada por intercambios entre las generaciones contemporáneas y las futuras. Esta visión de proceso permite vislumbrar para la participación la función de generar permanentemente prácticas que produzcan la transformación hacia un mundo deseado, regido por el equilibrio social, y tangible en el espacio-tiempo.

La participación como poder

La participación como poder genera el espacio de influencia entre los desarrollos y los cruzamientos de las trayectorias originadas en la interacción. De este modo, la participación genera la dirección que toman las interacciones y los procesos. Es el ejercicio del poder el que permite que las interacciones y los procesos participativos puedan seguir cursos específicos de acción delante de una variada opción de alternativas; le imprime un carácter político a toda interacción, puesto que las decisiones se sitúan en el contexto de las consecuencias sociales que puedan generar.

Es ese mismo ejercicio del poder el que permite la sedimentación de prácticas participativas en las dimensiones espaciales y temporales, las cuales generan una serie de efectos de poder que, cuando representan efectivamente el interés general de todos los involucrados, permiten mantener la motivación y el compromiso que inducen a que permanezcamos atentos al seguimiento y evaluación de los procesos sociales en desarrollo. La visión de poder permite vislumbrar para la participación una función de vigilancia y seguimiento, en el tiempo y en el espacio, para construir posibilidades reales de perdurabilidad de prácticas generadoras de equilibrios sociales. El poder aquí se concibe en el sentido foucaultiano (Foucault, 1988; Ceballos, 1997); es decir, el poder no solamente se analiza desde el punto de vista de la represión o fuerza negativa, como convencionalmente se le ha visto, sino como producción, como fuerza positiva. El poder no solo se ejerce desde estructuras y jerarquías, sino que también es ejercido y configurado, segundo a segundo, en las acciones de los diferentes individuos en la amalgama social.

El poder se reproduce y produce, en sus diferentes formas, a partir de las prácticas que todos como individuos y grupos aceptamos y/o ponemos en operación en nuestro quehacer cotidiano. Las interacciones entre interlocutores y las trayectorias seguidas por esas interacciones en el desarrollo de los procesos pertinentes producen la dimensión espacial-temporal en que se inserta el poder de los diferentes actores para influir, de manera particular y colectiva, en las configuraciones de las mismas interacciones y trayectorias. En esa dimensión espacial-temporal de participación, la manifestación efectiva de los intereses, los conocimientos, las historias particulares, las emociones y las experiencias de los diferentes interlocutores configura el poder de influir en las formas que toman los espacios interactivos, en la direccionalidad que se les imprime a las trayectorias de los procesos y en las expresiones que asumen las prácticas participativas. La confluencia de las formas de interacción, del ejercicio del poder de influir en la toma de decisiones y en la conformación de resistencias, de las expresiones de las prácticas asociadas y de la producción de la direccionalidad de los procesos permiten que el trabajo participativo produzca valor colectivo agregado, el cual se revierte sobre las interacciones y procesos para concederles legitimidad, solidaridad y sostenibilidad.

La participación como intención

Sin intención no hay participación. Cuando hay una verdadera intención para la participación, esta ocurre en cualquier espacio y con el apoyo de cualquier mecanismo, incluso de manera improvisada. Sin embargo, cuando la intención para la participación no existe, cuando lo que hay es la conveniencia de que los procesos parezcan participativos sin serlos, no hay espacio apropiado ni mecanismo adecuado para que la participación agregue lo que solo ella puede aportar. Pero, como hoy la participación es políticamente correcta, todos los autócratas están realizando reuniones, encuentros y talleres en que la participación es obligatoria. Todos están ahí para participar, pero los fines ya están previamente definidos, y a los participantes no se les da el poder de influenciar políticas, presupuestos, prioridades, decisiones, etc.; ellos solo son libres para expresar sus opiniones, que no serán tomadas en cuenta en ningún momento, excepto cuando estas opiniones coinciden con las opiniones de los que sí tienen el poder de formular políticas y tomar decisiones a su antojo. Sin embargo, al final de estas reuniones, encuentros y talleres, una lista con el nombre de los participantes institucionaliza y legitima el carácter participativo del evento.

La participación como estrategia

La participación puede ser percibida y manejada como estrategia. Para los que entienden ¿qué aporta la participación, que no sería posible lograr sin ella?, su más relevante estrategia es la participación. La movilización de la inteligencia y creatividad colectiva no es posible sin participación; la legitimidad de una propuesta no puede ser comprada, hay que construirla mediante la participación; el compromiso con la implementación de cualquier iniciativa no puede existir, si no existe participación en dichas iniciativas; el cambio de actitudes y la transformación de modelos mentales individuales difícilmente ocurre sin un proceso de interacción social que promueva la reflexión comprometida con la acción informada y responsable; el grado de sintonía entre una organización y su entorno depende del grado de interacción entre ambos, lo que no es posible sin participación, etc.

Entonces, ¿qué estrategia es más relevante y aporta mayor retorno a una organización de desarrollo que la práctica consciente y ética de la participación?

La participación y el “valor colectivo agregado”

El ejercicio de la participación genera múltiples efectos en los procesos sociales. Para el propósito de este documento, se diferenciará el efecto del “valor colectivo agregado” como producto principal, no sin dejar de tratar algunos importantes efectos comprendidos en él. Igualmente, lo relacionaremos con los que consideramos componentes esenciales para la construcción de organizaciones; en este sentido, abordaremos la relación del valor colectivo agregado con la apropiación de procesos en las organizaciones.

En este documento, al principal efecto de la participación lo llamamos “valor colectivo agregado”; es decir, nos referimos al complejo de logros que no se consiguen con los esquemas convencionales de trabajo del modo de producción dominante, o lo que es lo mismo, lo que aporta, habilita o construye la participación, concebida como ejercicio del poder, que no puede aportar la no participación o las otras formas de participación. El complejo del valor colectivo agregado tiene expresión en diferentes efectos; entre ellos:

- **El efecto de la solidaridad:** Solamente en el espacio de la participación podemos experimentar de forma directa la “*otredad*”; es decir, el entendimiento de la *condición del otro*, mediante la interpretación de las condicionantes que influyen en su actuar. Ese entendimiento, por muy diferentes que sean las expresiones de comportamiento del otro respecto de las nuestras, produce el efecto de la solidaridad.
- **El efecto de la generación del pensamiento colectivo lateral:** Este efecto se origina en el ejercicio democrático efectivo del poder de influir, de presentar nuestras ideas en el diálogo, de considerar con respeto las ideas de los demás, de evaluar nuestro conocimiento a la luz del conocimiento de los otros, de confrontar nuestras emociones con las de los demás y de, mediante ese ejercicio, producir un efecto multiplicador de conocimiento creador, múltiple, compartido e innovador.
- **El efecto de apropiación del poder:** La apropiación del poder es apropiación del conocimiento, de las emociones, de las experiencias y de nuestra historia. En el intercambiar conocimientos y experiencias, en el experimentar:

emociones compartidas y en el ejercitar prácticas de determinación y diferenciación como individuos sociales y culturales (en las cuales construimos y embutimos nuestra historia) que habilitan el espacio de la participación, se realizan las afirmaciones, las confrontaciones, los reconocimientos y las validaciones necesarias para producir ese valor colectivo agregado. Este último se expresa como efecto de la apropiación del poder de actuar e influir colectivamente en las circunstancias que afectan nuestras vidas.

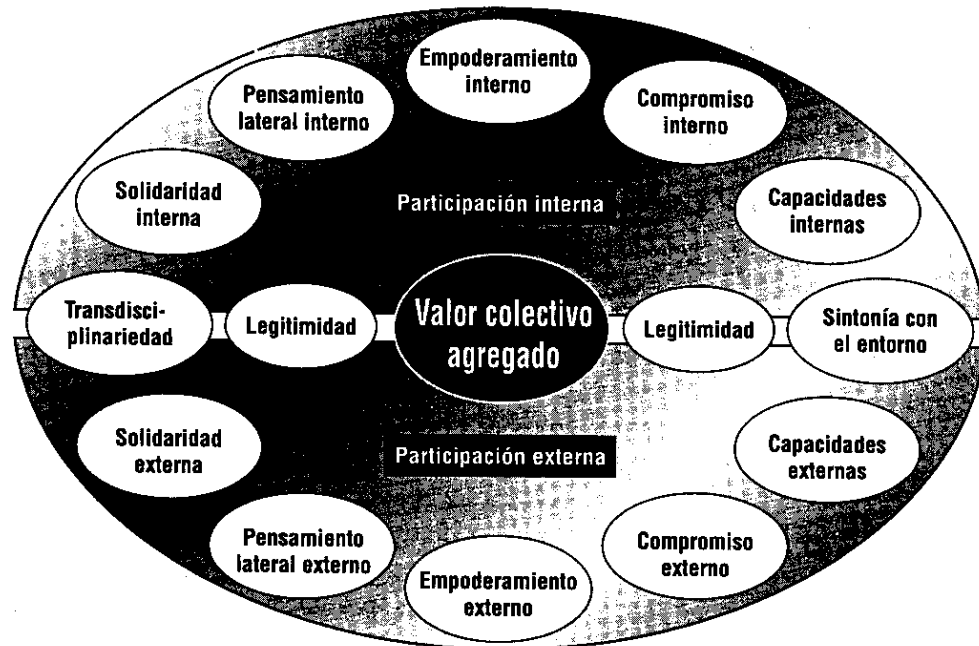


Fig.1: Valor colectivo agregado y sostenibilidad

- **El efecto de construcción de compromiso:** El compromiso de actuar con responsabilidad social se configura en esos saberes que generan la solidaridad, el pensamiento lateral y la apropiación del poder. El efecto de producir compromiso se constituye precisamente al pasar por la experiencia de que de hecho podemos influir efectivamente en las circunstancias que afectan nuestras vidas.

Esas producciones básicas que configuran el valor colectivo agregado, en su conjunto, habilitan la estructuración y emergencia de nuevas capacidades para producir la transformación necesaria en un cambio de época. En organizaciones que practiquen la participación como ejercicio del poder, el efecto del valor colectivo agregado solamente puede generarse en el espacio de la apropiación de los procesos generativos y funcionales de la organización. La participación hace posible la apropiación de los conocimientos necesarios para la interpretación y comprensión de los procesos de la organización en su articulada integralidad. Igualmente, produce las solidaridades esenciales para que el lugar de trabajo se construya como un espacio para compartir e intercambiar apoyos. Esto no quiere decir que estamos ignorando las confrontaciones, sino que estas mismas son parte de un proceso que produce intercambios, los cuales, a su vez, ejercitan el entendimiento entre las diferentes posiciones encontradas.



Además, ejercitando el poder de influir en las tomas de decisiones y en la direccionalidad de los procesos, estamos logrando una apropiación, en la acción, de nuestro poder, ese poder de conocer, de apoyar, de influir y de ejercitar prácticas para generar cambios deseables para el conjunto social. La totalidad de esas producciones configura el efecto del valor colectivo agregado que se logra con la participación. El encuentro del valor colectivo agregado y la apropiación de procesos institucionales provee el telón de fondo donde se forja y consolida la sostenibilidad de la organización.

La dimensión iterativa entre el valor colectivo agregado y la apropiación de procesos en la organización genera lo que Albert y Hahnel (1991b) llaman el aumento de las habilidades en la organización, las cuales se manifiestan como: (i) cualidades humanas expresadas como habilitación y construcción de capacidades y autoestima; (ii) el ejercicio de las cualidades humanas adquiridas afecta la responsabilidad que podemos asumir y el nivel de participación que podemos mantener en la toma de decisiones; y (iii) los anteriores factores tienen el efecto, en su conjunto, de generar un complejo de trabajo que desarrolla confianza, habilidades y compromisos en todos.

El conjunto de capacidades construidas y habilitadas es producto de la sinergia del valor colectivo agregado. Este, junto con la solidaridad desarrollada, los compromisos y las responsabilidades asumidos y los grados de confianza y satisfacción alcanzados por los miembros de la organización, son componentes esenciales que contribuyen a construir la sostenibilidad de esta. Esta particularidad del valor colectivo agregado para crear legitimidad, creatividad, solidaridad, compromiso y sostenibilidad tampoco responde a la lógica del paradigma científico dominante, sino que contribuye a la prefiguración de una nueva época que promete nuevas formas de generación de conocimiento, nuevas formas de producción, distribución y consumo de los productos de la economía, y nuevas formas de convivencia social, política y cultural. En resumen, crea posibilidades para habilitar capacidades, en el marco de una visión de responsabilidad social compartida y de intercambio y desarrollo sostenible.

Parte 2

La construcción de momentos, espacios y oportunidades para la participación

¿Cómo viabilizar la participación?

La práctica de la participación depende tanto de ética e imaginación como de técnica e improvisación. No se puede reducir la dificultad para esta práctica a la falta del dominio de técnicas para la planificación y gestión de procesos participativos, como si éstos solo estuvieran sometidos a dictámenes racionalistas. Sus obstáculos son principalmente de otro orden. Lo que se debe evitar a todo costo es que la participación sea banalizada por su uso innecesario, o que se transforme en un instrumento de legitimación de lo ilegítimo.

Muchas veces, los participantes de eventos son sometidos a la *dictadura de los metodólogos de la participación*, cuya misión es garantizar que el evento ocurra de forma participativa, aun cuando la mayoría no sepa lo que se busca lograr con la participación que no se podría alcanzar sin ella. Muchos metodólogos de la participación no están conscientes de que no todo necesita ser realizado de forma participativa. Pero muchos facilitadores están culturalmente programados para el ejercicio de la dimensión instrumental de la participación, en la que esta pasa a ser el fin, por lo que pierde su potencial como medio. En estos casos, la participación ocurre de forma tan mecánica y automática que no logra aportar un efecto educativo y capacitador. La meta es llegar a los resultados programados para el evento, dentro del tiempo previsto, con el mínimo de polémicas y controversias posibles. Pero esto también elimina los momentos para la reflexión, mediante la cual se producirían mayores impactos en las actitudes y los modelos mentales. Una de las técnicas más utilizadas por los metodólogos de la participación es la técnica de las tarjetas, que ha sido inmortalizada por el método ZOPP de planificación, donde los productos programados son siempre “producidos” de forma negociada (participativa). Sin embargo, las actitudes y los modelos mentales de los participantes no son desafiados ni cambiados, porque no hay espacio para la polémica constructiva, el debate crítico, la interacción creativa ni la reflexión colectiva. Las ideas y las propuestas son reducidas a tarjetas, que asumen vida propia, una vida donde no hay espacio para valores, intereses o compromisos humanos.

Conclusión: la participación y sus muchos rostros, aportes, obstáculos y posibilidades

No es fácil ser democrático; lo fácil es ser autocrático (Moore, 1966). Si la democracia representativa está en crisis, la práctica de la participación en los procesos de desarrollo y a lo interno de las organizaciones de desarrollo también está amenazada. ¿Cómo se puede esperar una participación legítima en las organizaciones de desarrollo y en sus modelos de intervención, cuando los espacios para la participación ciudadana están siendo amenazados y reducidos por la invasión indebida de los intereses corporativos transnacionales? ¿Cómo se puede practicar una participación legítima, cuando la misma participación ha sido banalizada para atender la conveniencia de los que necesitan manipular los individuos, los grupos sociales y hasta sociedades enteras? ¿Cómo se puede conmemorar la expansión de la democracia en los países latinoamericanos, cuando en ellos se expande la ilusión de la participación ciudadana en los mecanismos ya desmoralizados de la democracia representativa?

Esta parte del documento ha compartido elementos de referencia para generar comprensión orientada a la contestación de estas y otras preguntas preocupantes, asociadas a la práctica democrática en la sociedad en general, así como a la práctica de la participación en las organizaciones de desarrollo, en particular. A pesar de las tendencias negativas identificadas, todavía hay esperanza para avanzar hacia ambas prácticas.

La esperanza está en la insatisfacción generalizada. En el mundo entero, crece el número de protestas en contra de las características de las principales tendencias en el proceso de globalización. Ninguna de estas tendencias incluye la globalización de la solidaridad, pero existen muchos discursos que anuncian la globalización de la democracia, sin revelar que la democracia que se globaliza es una democracia que se adapta a los imperativos del nuevo orden corporativo transnacional. Todos están invitados a adaptarse, todos son invitados a participar de este esfuerzo, todos son estimulados a participar con su inteligencia y creatividad individual para aportar a la mejor forma de adaptación, todos están invitados a participar de la discusión de los medios para la adaptación inevitable, todos están invitados para dar lo mejor de sí como ciudadanos adaptados y serviles.

Sin embargo, la insatisfacción crece y, en los encuentros de los promotores del nuevo orden corporativo transnacional, estos empiezan a preocuparse. El encuentro anual del poder corporativo transnacional en Davos, Suiza, ya no ocurre sin protestas. Este ejemplo es emblemático de la insatisfacción generalizada respecto de la ilusión de la participación. Ahí reside la esperanza para la misma participación.

Conclusión: la participación y sus muchos rostros, aportes, obstáculos y posibilidades

No es fácil ser democrático; lo fácil es ser autocrático (Moore, 1966). Si la democracia representativa está en crisis, la práctica de la participación en los procesos de desarrollo y a lo interno de las organizaciones de desarrollo también está amenazada. ¿Cómo se puede esperar una participación legítima en las organizaciones de desarrollo y en sus modelos de intervención, cuando los espacios para la participación ciudadana están siendo amenazados y reducidos por la invasión indebida de los intereses corporativos transnacionales? ¿Cómo se puede practicar una participación legítima, cuando la misma participación ha sido banalizada para atender la conveniencia de los que necesitan manipular los individuos, los grupos sociales y hasta sociedades enteras? ¿Cómo se puede conmemorar la expansión de la democracia en los países latinoamericanos, cuando en ellos se expande la ilusión de la participación ciudadana en los mecanismos ya desmoralizados de la democracia representativa?

Esta parte del documento ha compartido elementos de referencia para generar comprensión orientada a la contestación de estas y otras preguntas preocupantes, asociadas a la práctica democrática en la sociedad en general, así como a la práctica de la participación en las organizaciones de desarrollo, en particular. A pesar de las tendencias negativas identificadas, todavía hay esperanza para avanzar hacia ambas prácticas.

La esperanza está en la insatisfacción generalizada. En el mundo entero, crece el número de protestas en contra de las características de las principales tendencias en el proceso de globalización. Ninguna de estas tendencias incluye la globalización de la solidaridad, pero existen muchos discursos que anuncian la globalización de la democracia, sin revelar que la democracia que se globaliza es una democracia que se adapta a los imperativos del nuevo orden corporativo transnacional. Todos están invitados a adaptarse, todos son invitados a participar de este esfuerzo, todos son estimulados a participar con su inteligencia y creatividad individual para aportar a la mejor forma de adaptación, todos están invitados a participar de la discusión de los medios para la adaptación inevitable, todos están invitados para dar lo mejor de sí como ciudadanos adaptados y serviles.

Sin embargo, la insatisfacción crece y, en los encuentros de los promotores del nuevo orden corporativo transnacional, estos empiezan a preocuparse. El encuentro anual del poder corporativo transnacional en Davos, Suiza, ya no ocurre sin protestas. Este ejemplo es emblemático de la insatisfacción generalizada respecto de la ilusión de la participación. Ahí reside la esperanza para la misma participación.

Parte 2

La construcción de momentos, espacios y oportunidades para la participación

¿Cómo viabilizar la participación?

La práctica de la participación depende tanto de ética e imaginación como de técnica e improvisación. No se puede reducir la dificultad para esta práctica a la falta del dominio de técnicas para la planificación y gestión de procesos participativos, como si éstos solo estuvieran sometidos a dictámenes racionalistas. Sus obstáculos son principalmente de otro orden. Lo que se debe evitar a todo costo es que la participación sea banalizada por su uso innecesario, o que se transforme en un instrumento de legitimación de lo ilegítimo.

Muchas veces, los participantes de eventos son sometidos a la *dictadura de los metodólogos de la participación*, cuya misión es garantizar que el evento ocurra de forma participativa, aun cuando la mayoría no sepa lo que se busca lograr con la participación que no se podría alcanzar sin ella. Muchos metodólogos de la participación no están conscientes de que no todo necesita ser realizado de forma participativa. Pero muchos facilitadores están culturalmente programados para el ejercicio de la dimensión instrumental de la participación, en la que esta pasa a ser el fin, por lo que pierde su potencial como medio. En estos casos, la participación ocurre de forma tan mecánica y automática que no logra aportar un efecto educativo y capacitador. La meta es llegar a los resultados programados para el evento, dentro del tiempo previsto, con el mínimo de polémicas y controversias posibles. Pero esto también elimina los momentos para la reflexión, mediante la cual se producirían mayores impactos en las actitudes y los modelos mentales. Una de las técnicas más utilizadas por los metodólogos de la participación es la técnica de las tarjetas, que ha sido inmortalizada por el método ZOPP de planificación, donde los productos programados son siempre “producidos” de forma negociada (participativa). Sin embargo, las actitudes y los modelos mentales de los participantes no son desafiados ni cambiados, porque no hay espacio para la polémica constructiva, el debate crítico, la interacción creativa ni la reflexión colectiva. Las ideas y las propuestas son reducidas a tarjetas, que asumen vida propia, una vida donde no hay espacio para valores, intereses o compromisos humanos.

El momento más excitante de este “proceso participativo” ocurre cuando la inteligencia y la creatividad de los talentos humanos presentes son movilizadas para descubrir la mejor ubicación de cada tarjeta en relación con las demás. Solo eso.

Sin embargo, la participación tiene otras dimensiones más relevantes que su dimensión instrumental. Por ejemplo, ¿cuál es el concepto de participación mediante el cual se concibe el proceso participativo, y en qué marco de referencia es ese proceso ejecutado? ¿Cuál es la imagen de organización que comparten los participantes y el facilitador de un proceso participativo? ¿Qué imagen de organización prevalece entre los gerentes de las organizaciones? ¿Cómo las reglas del juego del desarrollo, practicadas a lo largo de la época del industrialismo, han impactado en la práctica de la participación? ¿Qué premisas para el desarrollo sostenible favorecerían la práctica de la participación? ¿Cuál es el papel de la participación en la construcción de la sostenibilidad institucional? Esta parte del documento comparte elementos de referencia para contestar estas y otras preguntas afines.

Imágenes de organización y la práctica de la participación

La naturaleza, el rumbo, las prioridades, los resultados y los efectos de la participación serán absolutamente distintos en el marco de las diferentes visiones de mundo, compartidas de forma explícita o implícita. En las distintas visiones de mundo, las reglas del juego del desarrollo serán diferentes, por lo que influenciarán de diferente manera la participación. En el marco de visiones de mundo diferentes, la percepción de lo que es una organización varía, lo que tiene implicaciones para la práctica de la participación. Y todo ello tiene un profundo impacto en los esfuerzos para la construcción de la coherencia institucional, sea contextual, organizacional o gerencial. Hasta el significado de lo que es sostenibilidad institucional cambia.

La “organización como máquina”, la no participación y la participación virtual

Si el mundo es una máquina, una organización también es percibida como una máquina y debe ser manejada como tal. Históricamente, la imagen de organización como máquina (ver Morgan, 1986) ha moldeado actitudes y modelos mentales que rechazan la participación. La dinámica de una organización percibida como máquina depende de jerarquías y cadenas de comando, en las que la disciplina, las órdenes y las instrucciones eliminan los espacios para la participación, incluso porque la práctica gerencial en el marco de esta imagen de organización requiere el enfoque de la no participación. Sin embargo, con la revolución en torno a la tecnología de la información, esta imagen de organización está ganando un disfraz cibernético, en el que la máquina surge como más compleja y más sofisticada, pero con muchas posibilidades para la interacción. Sin embargo, esta interacción es de naturaleza virtual, de modo que la participación es mediada por máquinas, lo que permite el intercambio de datos e información, pero limita o impide el intercambio de otros aspectos que solo es posible mediante la interacción cara a cara (Cebrián, 1998). Obviamente, los promotores de la participación virtual sugieren la tele-conferencia como un medio para simular la interacción cara a cara. En resumen, la visión cibernética de mundo permite salir de la no participación hacia la participación de un conjunto de individuos conectados virtualmente, pero no permite la participación colectiva de individuos vinculados socialmente.

La “organización como proveedora”, la seudo-participación y la participación liberal

Si el mundo es un mercado, una organización solo es percibida en su papel de proveedora, y debe ser manejada mediante las leyes del mercado —oferta y demanda— y de la lógica de las relaciones proveedor-cliente. Históricamente, la imagen de organización como proveedora (ver Mato *et al.* 2001) ha permitido la participación de individuos o grupos, conectados por la lógica del mercado, las reglas del juego de la dictadura del cliente (con sus demandas y sus requerimientos), la relación costo-beneficio y los conceptos de eficiencia productiva y de competitividad. Esta es una imagen de organización en que los participantes no encuentran una causa que aporte significado a su participación, pues el fin que se ha de lograr es la acumulación de capital y el criterio último para superar dilemas y conflictos es el lucro máximo. Entonces, solo hay lugar para la participación del tipo liberal, donde todos son convencidos de que están aportando a los intereses de todos, y para la seudo-participación, donde los fines ya están definidos con anticipación.

La “organización como sistema”, la participación funcionalista y la participación crítica

Si el mundo es un sistema dinámico y complejo, una organización es percibida como un sistema igualmente dinámico y complejo, constituido de varios subsistemas y conectado a otros sistemas. Históricamente, la imagen de organización como sistema (ver Mato *et al.* 2001) ha generado dos tipos de participación: la participación funcionalista y la participación crítica. Cuando las premisas para la participación son que la organización nunca está equivocada ni es injusta, que el sistema siempre está en equilibrio y que los conflictos son una excepción, mientras la integración y la armonía son las reglas, se dan las condiciones requeridas para la participación funcionalista. Los errores están siempre en las partes, y la culpa está siempre en los protagonistas que actúan en las partes disfuncionales. Las intervenciones requieren la participación centrada en las partes disfuncionales, nunca en el cuestionamiento de la naturaleza, la organización, la filosofía, los valores, los principios, las premisas y las promesas, etc., del sistema como un todo.

Cuando las premisas para la participación son que la organización es un sistema dinámico, complejo, multi-dimensional, con múltiples funciones y constituido por actores con valores, intereses y compromisos diferentes, y que los conflictos y contradicciones son parte de la realidad organizacional, se dan las condiciones necesarias para la práctica de la participación crítica. No todos los errores se derivan de los actores individuales y de los grupos; muchos de los errores son de naturaleza sistémica, por lo que solo cambios en el sistema pueden superarlos. No todas las injusticias tienen como fuente los individuos o los grupos; muchas de las contradicciones que generan injusticias son de naturaleza sistémica, por lo que solo cambios transformacionales en el sistema pueden superarlas.

En resumen, la participación depende menos de su dimensión instrumental, donde están las técnicas para la concepción y manejo de procesos participativos. La cuestión vital está constituida por otros aspectos mucho más críticos para su práctica, principalmente de la visión de mundo, que moldea la imagen de organización de los gerentes, estrategas, facilitadores, profesionales y otras categorías de actores.

En las organizaciones de desarrollo, la imagen de organización que prevalezca entre los gerentes y la mayoría de sus talentos humanos definirá gran parte de la naturaleza de la práctica de la participación. O definirá la no participación.

Las “reglas” de la vulnerabilidad y la participación: la construcción de la vulnerabilidad actual

El positivismo

El positivismo es la *tradición filosófica* asociada originalmente al pensamiento de Augusto Comte. El positivismo: (i) asume el método científico —la experimentación formal, la observación empírica y el análisis estadístico— como el único medio aceptable para generar conocimiento válido; y (ii) acepta la explicación teórica de las relaciones causales de los fenómenos, la predicción de estos fenómenos de acuerdo con las leyes “naturales” que los rigen y el descubrimiento de “la” verdad como los únicos propósitos válidos para la práctica científica, que es neutral, dada la objetividad aportada por su método.

La ciencia moderna se basa en la creencia de que la ciencia, como un emprendimiento humano especial, es gobernada por estándares que son esencialmente diferentes de (y mejores que) los otros enfoques ordinarios para la generación de conocimiento y resolución de problemas. El conocimiento generado a través del método científico es necesariamente “positivo” para todos, porque es dirigido hacia el progreso de la humanidad, y porque la objetividad de su método asegura su neutralidad en cuanto a la interferencia de valores e intereses humanos. *Orden y progreso* fue el lema que el positivismo propuso para superar una época en crisis, marcada por el desorden y el agrarianismo. Todavía hoy, Brasil ostenta este lema creado por Augusto Comte en su bandera nacional.

Presionado por la **regla del monopolio del conocimiento científico**, el proceso de desarrollo es impedido de beneficiarse de otras formas de conocimiento. Ello resulta en la dominación del conocimiento científico y explícito, en detrimento del conocimiento local y tácito, en un proceso donde el tiempo histórico, el espacio geográfico y el contexto social son ignorados, o manejados como si su importancia fuera mínima. Las sociedades en desarrollo fueron llevadas a creer que el positivismo les ayudaría a librarse del imperialismo cultural y mental establecido por el colonialismo, una promesa hecha *en nombre del progreso positivo*, aportado por el conocimiento científico practicado según los dictámenes del positivismo.

La *propaganda ideológica* fue tan poderosa que la ciencia fue aceptada como sinónimo del positivismo, por lo que solo existe una ciencia (verdadera): la ciencia positivista. Esta regla limita y la mayoría de las veces impide la participación de actores que no sean científicos; esta es la regla de la exclusión de los actores cuyo conocimiento tácito sobre el contexto local es despreciado por la ciencia moderna occidental. Por esta razón, los problemas socioeconómicos complejos son reducidos a su dimensión técnica, de tal manera que su interpretación y su solución se transforman en cosas para científicos formalmente capacitados; el conocimiento local no cuenta, porque no sigue la “rigurosidad” del método científico practicado según los dictámenes del positivismo.

El objetivismo

El objetivismo resulta de la premisa ontológica que asume la existencia de un mundo “real”, que existe de forma concreta e independiente de nuestra percepción, decisiones y acciones. Esta es una realidad objetiva, gobernada por leyes “naturales” y mecanismos “inmutables”. En el marco de esta premisa, la ciencia, que también es asumida como objetiva —neutral—, tiene como función descubrir, describir, predecir, controlar y explotar esta realidad “concreta”, a través de métodos de investigación que eviten la posibilidad de interferencia de los valores e intereses humanos. A partir de la premisa de la existencia de una realidad objetiva, cuyas leyes deben ser descubiertas por una ciencia igualmente objetiva, se consolidó una forma de *pensamiento “duro”*, en el marco del cual sólo existe lo cuantificable. Lo único relevante es el mundo de los hechos; lo demás no existe o es irrelevante. Lo único que se necesita es descubrir la realidad como ella “realmente” es y entender cómo ella “realmente” funciona.

En el marco de la **regla de la independencia de la realidad**, la ciencia moderna ignora el mundo de las interacciones, disminuye la importancia del mundo de las ideas y de los valores y rechaza la relevancia de la dimensión subjetiva de la existencia. La ciencia ha negado de forma sistemática la penetración inevitable de los valores e intereses humanos en la práctica científica, evitando el manejo de cuestiones críticas, como las asociadas a las contradicciones y los conflictos generados por las relaciones asimétricas de poder, que normalmente penetran el proceso de desarrollo.

Mediante la aplicación de esta regla, el proceso de desarrollo ha sido un blanco permanente de la penetración de valores e intereses ajenos a los valores e intereses locales. Estos valores e intereses externos llegan generalmente disfrazados con la premisa de la neutralidad de la práctica científica, cuyos resultados objetivos son transferidos a través del componente de asistencia técnica de los programas de desarrollo. Ciega por *los mitos de la independencia de la realidad y de la neutralidad de la ciencia*, la mayoría de los actores locales raramente se da cuenta de que el desarrollo que practican no es necesariamente sostenible, porque los valores y los intereses ajenos que moldean dicho proceso eventualmente lo hacen vulnerable. Como la participación está asociada al lado blando del desarrollo, en el que la interacción social (participación, negociación, etc.) es imprescindible, no hay espacio para la participación, porque el mundo de los “hechos concretos” es sobre-valorizado, mientras el mundo de las conexiones y las relaciones intangibles es considerado irrelevante.

El racionalismo

A partir de la física mecánica de Newton, el mundo pasó a ser interpretado mediante la *metáfora de la máquina*. A partir del método deductivo de Descartes, el *reinado de la razón* ganó una importancia sin precedentes y, a partir de la expansión de los mecanismos institucionales de la época del industrialismo, la burocracia invadió casi todas las esferas de la actividad humana. Así, en el marco de esta explosiva combinación, el mundo fue idealizado como un engranaje mecánico, vacío de emoción y de valores humanos, donde solo interesaba el desempeño de lo tangible y de lo cuantificable. El mundo pasó a ser administrado según los dictámenes de la racionalización: *eficiencia, cuantificación, control, predicción*, etc., que penetraron el sistema de ideas, el sistema de técnicas y los mecanismos institucionales del industrialismo emergente.

En muy poco tiempo, la racionalización se constituyó en un fin en sí mismo, donde todo era interpretado a partir de una lógica instrumental-racionalista, que pasó a prevalecer sobre cualquier otra lógica.

En el marco de la **regla del monopolio de la razón**, las organizaciones de desarrollo se transforman en estructuras rígidas, caracterizadas por procesos centrados en el control de los medios, por modelos de intervención centrados en la oferta y por el predominio de los planificadores, los analistas y otras *autoridades epistemológicas*. Esta regla de la racionalización, que moldeó los modelos de desarrollo, también contribuyó a la vulnerabilidad que hoy enfrentamos a través del concepto de sostenibilidad. El *pensamiento vertical*, moldeado por la lógica formal, prevalece sobre el *pensamiento lateral*, lo que reduce el espacio para la creatividad requerida en cualquier proceso de desarrollo. Todo es planificado por anticipación, porque nada debe interferir en el proceso de implementación. Todo es planificado en torno a objetivos y metas, racionales y rígidas, cuyo logro necesita ser medido en sus mínimos detalles.

En términos de impactos, solo interesa el impacto final; las redes de interacciones, propias de los procesos de desarrollo, que generan varias cadenas de impactos tangibles e intangibles, son sistemáticamente ignoradas por irrelevantes. En el marco de esta regla, las variables contextuales y subjetivas (ecológicas, históricas, humanas, sociales, etc.) raramente son tomadas en consideración. Bajo el monopolio de la razón, la interacción social es irrelevante; cualquiera que sea capaz de manejar la lógica formal es capaz de formular e interpretar problemas de desarrollo sin la participación de otros. Dado que el pensamiento racionalista es generado a partir de una visión mecánica de mundo, la organización es una máquina cuyas "piezas" son autómatas biológicos que actúan bajo órdenes y comandos.

El reduccionismo

El *reduccionismo cartesiano* divide la realidad en partes cada vez más pequeñas, las que deben ser analizadas de forma aislada respecto de la totalidad a que pertenecen y fuera del contexto donde operan. Este proceso cartesiano de fragmentación de la realidad reduce la complejidad a problemas sencillos, que son interpretados dentro de una *ecuación lineal de causa-efecto*, como si existiera un camino espacial-temporal de una sola vía, entre la causa y el efecto, donde uno causa el otro, sin que el segundo influya en el primero. A partir de esta *racionalidad cartesiana*, el todo es explicado a partir del *conocimiento (análisis)* de sus partes, sin referencia al papel de las interacciones entre ellas.

La *comprensión (síntesis)* sobre el todo está contenida en sus partes más pequeñas, por lo que se la deduce a partir del conocimiento sobre ellas. Esta premisa, que es una regla poderosa dentro del sistema de ideas, el sistema de técnicas y los mecanismos institucionales del industrialismo, moldea la mayoría de los modelos de desarrollo de esta época.

La **regla de la compartimentalización**, inmortalizada por el *pensamiento cartesiano*, moldeó la lógica del *modo clásico de generación de conocimiento*, que, fragmentando disciplinas, departamentos, procesos y compromisos, estableció una racionalidad donde la "verdad" sobre la realidad es construida desde lo más pequeño hasta el todo, siempre en este orden.

Las verdades científicas pasaron a ser deducidas *a partir del conocimiento de la intimidad del átomo*, como se quiere ahora deducir las verdades *a partir del conocimiento de la intimidad de los genes*: si la ciencia pudiera conocer el individuo a partir de sus genes individuales, también podría conocer la humanidad a partir del conocimiento de los individuos que la constituyen, como quiere la emergente disciplina de la *Sociobiología* (Wilson, 1975). Así, el reduccionismo está siendo peligrosamente renovado, a pesar del esfuerzo actual para pensar la complejidad. La humanidad sale de la *dictadura reduccionista de la Física* hacia la *dictadura reduccionista de la Biología* —del átomo al gene—. Esta regla de la vulnerabilidad persiste, pero ahora en el marco de la *ideología de la biología* (Lewontin, 1993). En un mundo fragmentado, la participación no tiene ningún sentido, ni es percibida como necesaria; la compartimentalización de la realidad del desarrollo compartimentaliza la intervención, lo que fragmenta la participación social, pues se deja espacio para la participación de individuos, pero nunca de equipos.

El universalismo

En la civilización occidental, el significado popular del universalismo se traduce en una premisa que disminuye o elimina la importancia de la historia y del contexto. Por ejemplo, se asume que el conocimiento científico es universal, lo que significa que los resultados de la práctica científica pueden ser aplicados igualmente en cualquier punto del planeta. La *teoría de la modernización* pretendía ser una *teoría universal*, pues proponía una secuencia de *pasos idénticos y neutrales* hacia el progreso material y el sistema político de las sociedades que se auto-nombran más “desarrolladas”, las cuales sirven de espejo para reflejar el futuro de los que las deben imitar. Fue en el marco de esta premisa que algunas variedades de maíz, arroz y trigo, desarrolladas por centros internacionales de investigación agrícola, influenciados por intereses de países industrializados, fueron difundidas de forma idéntica en países tropicales y países de clima templado. Ello ocurrió mediante la Revolución Verde, una estrategia política de los Estados Unidos para contraatacar la “Revolución Roja”, representada por la expansión de la influencia de la Unión Soviética en el Tercer Mundo.

La **regla de la homogeneización** se aplica sistemáticamente en muchas iniciativas de desarrollo, que insisten en ignorar la complejidad de la realidad, el papel del tiempo histórico y las influencias específicas de diferentes contextos sociales y materiales sobre dicho proceso. Mientras el desarrollo es un fenómeno que no se somete a fórmulas fijas, los modelos internacionales de desarrollo insisten en la promoción de recetas universales, que asumen la existencia de una homogeneidad que no encuentra correspondencia en la diversidad de realidades históricas, ecológicas y sociales. En el desarrollo sostenible, la diversidad de contextos implica una diversidad de modelos de desarrollo, jamás un modelo único, como la *Tercera Vía*, concebida por Anthony Giddens y propuesta por Tony Blair, que es una variante del liberalismo, practicada con el apoyo de un Estado fuerte, cuya fortaleza se basa en las premisas de la social-democracia. Este *tercer camino* es presentado como el único camino bueno para todos, lo que confirma otra vez que son siempre los más fuertes quienes promueven la idea homogeneizadora de que lo que es bueno para ellos es bueno para todos. Esta regla impone la imitación como proceso de aprendizaje, ya que lo que es bueno para un contexto es bueno para todos los contextos, haciendo innecesaria la participación crítica y creativa.

El determinismo

El determinismo de cualquier orden deriva de la relación unidimensional de causa-efecto, lineal e irreversible, donde una especie de *destino histórico* inexorable define que el futuro está predeterminado en el pasado. En el marco de esta premisa, *para cada efecto solo existe una causa*. Este pensamiento determinista ha sido incorporado en todos los campos del conocimiento y esferas de la vida humana. El determinismo se ha multiplicado en una tipología que no para de crecer. Por ejemplo, en el *determinismo tecnológico*, la tecnología es asumida como el factor primordial del desarrollo de todo; en el *determinismo ideológico*, las ideas e ideales son las fuerzas transformadoras de la sociedad; en el *determinismo cultural*, el desarrollo y el subdesarrollo emergen de los modelos mentales que prevalecen en la cultura de una sociedad; en el *determinismo histórico*, el capitalismo será reemplazado por el socialismo, que será reemplazado por el comunismo; en el *determinismo económico*, la economía moldea todas las otras dimensiones de la realidad; etc. Ahora, la reciente revolución científico-técnica en torno a la genética molecular está forjando una nueva ola de *determinismo biológico*. Hasta una nueva disciplina ha sido creada para estudiar cómo el comportamiento social es determinado desde nuestros genes: la Sociobiología (Wilson, 1975).

En el marco de la **regla de la inevitabilidad**, hasta los problemas complejos son interpretados como si se originaran a partir de una única causa, que puede ser conocida y que es inevitable. Tanto las preguntas como las respuestas asociadas a la mayoría de los problemas complejos se refieren a “la” causa de estos. Por ejemplo, se pregunta a menudo: ¿cuál es “la” causa de la pobreza? Y, aceptando la premisa implícita en la pregunta, los respondientes se esfuerzan por encontrar “la” única causa para la pobreza. La práctica de esta regla ignora la complejidad de la realidad, con lo que compromete la sostenibilidad del desarrollo, porque deja de lado las múltiples causas y efectos relevantes para comprender la dinámica de los problemas y desafíos de dicho proceso. La complejidad del proceso de desarrollo hace que hasta una pequeña intervención pueda generar un conjunto de muchos efectos, que a su vez se transforman en las causas de otros efectos, que pueden incluso impulsar o restringir la causa inicial, en la trama de las múltiples interacciones entre las diferentes partes de la totalidad considerada. Dado que todo está predeterminado, cuando en el marco de esta regla ocurre la participación, esta se centra en torno a los medios, ya que los fines son fijos.

El utilitarismo

El utilitarismo surgió primero como una teoría ética y social, en el marco de la cual la función de las reglas morales era estimular el comportamiento que tiende a aumentar el placer y reducir el dolor, para orientar al hombre en su búsqueda por la felicidad deseada. Después el utilitarismo se transformó en una doctrina, en la cual el *principio de la felicidad máxima* era la regla, con lo que entró en escena la economía. Los economistas asumieron que cabe a ellos juzgar cuáles son las necesidades de los seres humanos, como individuos y como sociedad. Así, ellos se dedican a la identificación de estas necesidades y de la mejor forma de atenderlas al más bajo costo. Por ello la economía es conocida como la ciencia utilitarista. Definida como una acción para causar el placer y reducir el dolor, la utilidad ha asumido el estatus de criterio, que separa lo que tiene valor de lo que no lo tiene para los individuos y la sociedad; de esta manera, los economistas han reemplazado a muchos estadistas en el comando de muchas decisiones importantes para el futuro de la humanidad y del planeta.

En el marco de la **regla de la prevalencia de lo económico**, la humanidad ha sido culturalmente programada para valorar solo lo que tiene algún tipo de utilidad, principalmente (aunque no en forma exclusiva) la utilidad material. En el período colonial, los imperios europeos emprendieron la más osada búsqueda por plantas que tuvieran alguna utilidad económica, medicinal, etc., y por minerales y otros recursos naturales que pudieran aportar a su felicidad material. Muy recientemente, el capitalismo ha enfatizado menos el *utilitarismo de la dimensión material*, para penetrar más en el *utilitarismo de la dimensión cultural*. Paralelamente a la mercantilización de la *diversidad biológica*, la humanidad ahora experimenta la penetración del capital en todos los aspectos de la *diversidad cultural*, transformando en mercancías los símbolos, las identidades, las emociones, los sentimientos, las ideas, las diversiones y las experiencias que caracterizan la forma particular de vida de ciertos grupos sociales, comunidades y hasta de sociedades enteras. El cine, la música, el turismo, los diferentes tipos de deportes y otras formas de entretenimiento están siendo inexorablemente incorporados al menú del capitalismo corporativo transnacional, cuya hambre para acumular sin límites lo impulsa hacia el monopolio literal del planeta y, muy pronto, a la exploración (para la explotación) de otros mundos en otros planetas. Aquí la participación se limita a un esfuerzo para viabilizar los medios, porque los fines son definidos por los clientes.

El cientismo

El “cientismo” es la fe ciega en la ciencia. Es la creencia de que la ciencia es capaz de resolver todos los problemas complejos de la sociedad, por lo que esta le transfiere a aquella una responsabilidad moral mayor que la que puede cumplir y le delega una autonomía mayor que la que debe tener (Busch, 2000).

En el siglo XVI, Francis Bacon propuso construir un mundo bien ordenado, convencido de que el Paraíso podría ser reconquistado a través del avance secular del aprendizaje. Como muchos protestantes de su tiempo, Bacon creía que el estudio de la Biblia revelaría los trabajos escritos de Dios y, en el marco del mismo razonamiento, argumentaba que el estudio de la naturaleza revelaría los trabajos naturales de Dios —lo que Él hizo en los seis días de la creación—. Por ello Bacon propuso un *instrumento para transformar el mundo*: el método científico. En su novela de ficción *La Nueva Atlántida*, Bacon describe un mundo ideal, donde el orden en la sociedad es mantenido por la ciencia —la Casa de Salomón—, que asesora al Estado tecnocrático sobre qué conocimiento es bueno y qué conocimiento es malo.

En el marco de la **regla de la ciencia como el Leviatán del orden social**, el desarrollo ha sido fuertemente comandado por una especie de *dictadura de la racionalidad instrumental* y por el *mito de la neutralidad científica*, que la ciencia moderna aporta a este proceso, por la necesidad constante de innovación tecnológica e institucional del capitalismo.

La ciencia se ha establecido y es practicada en la sociedad moderna en la forma de “cientismo”. Por eso, al mismo tiempo en que la ciencia ha aportado contribuciones incontestables e imprescindibles para el bienestar de la humanidad, también ha funcionado de forma inaceptable como un factor de desigualdad social, económica y tecnológica, y de vulnerabilidad ambiental, política e institucional.

El aire que respiramos, el agua que bebemos, el alimento que comemos, el suelo que cultivamos, la biodiversidad de la cual dependemos, el clima que hace posible la vida en el planeta, la sociedad en que vivimos y nuestras propias vidas individuales experimentan algún grado de vulnerabilidad generada a partir de ciertos avances de la ciencia. Todo ello se debe a que la ciencia fue promovida como una entidad superior y más poderosa que la sociedad (un Leviatán), lejos del escrutinio público y del alcance del control social de la sociedad civil organizada sobre la naturaleza, el rumbo y las prioridades del desarrollo científico y tecnológico. En el marco de esta regla, los científicos todo lo saben, y la ciencia indica lo que es mejor para la sociedad. Por tanto, los ciudadanos no tienen capacidad para participar de discusiones y negociaciones sobre los fines, y solo pueden participar en la implementación de lo que ya está concebido y en el manejo de los medios para lograr los objetivos definidos por los científicos.

El estatismo

El “estatismo” es la fe ciega en el Estado. Es la creencia de que el Estado es capaz de resolver todos los problemas complejos de la sociedad, por lo que esta le transfiere a aquel una responsabilidad moral mayor que la que puede cumplir y le delega una autonomía mayor que la que debe tener (Busch, 2000).

Como contemporáneo de Bacon, Thomas Hobbes también se preocupaba por el problema del orden social. ¿Cómo sería posible mantener el orden en las sociedades del futuro en medio a la guerra de todos contra todos? Hobbes respondió a esta pregunta en su libro *Leviatán*, una propuesta para promover el Estado como una entidad superior y más poderosa que la sociedad, para promover la *justicia distributiva*, pues el mercado, a través de su *mano invisible*, solo proveía la *justicia conmutativa*, que reside en el hecho de que los compradores no son obligados a comprar lo que no desean.

En el marco de la **regla del Estado como el Leviatán del orden social**, el desarrollo ha sido fuertemente comandado por una especie de *dictadura del derecho del más fuerte*, que generalmente es institucionalizado mediante mecanismos que los más poderosos logran imponer, con el fin de viabilizar ciertas “reglas” del juego del desarrollo en su beneficio propio. Como la ciencia, el Estado se ha establecido y es manejado en la sociedad contemporánea en la forma de “estatismo”. Como el cientismo, el estatismo genera su opuesto. Tres años antes de la publicación del *Leviatán* de Hobbes, en 1648, el Tratado de Westphalia institucionalizó una nueva morfología para la geopolítica mundial: un mundo dividido en Estados Naciones. Por siglos, África, Asia y América Latina fueron colonizados para recibir, por imposición del estatismo europeo, los beneficios de una civilización que cobró la vida y la esclavitud de millones de nativos. En el siglo XX, el estatismo generó regímenes autoritarios —socialistas y capitalistas—. Hasta los Estados Unidos practicaron el estatismo: incluso el presidente Franklin D. Roosevelt firmó una Orden Ejecutiva Presidencial para internar, por cuestiones étnicas, a cien mil americano-japoneses.

Actualmente la forma más sofisticada de estatismo es practicada por las corporaciones transnacionales, las cuales, como monarquías absolutistas, establecen que las libertades propias de la democracia se quedan fuera de sus portones. Con la globalización económica y tecnológica, estas corporaciones extienden sus tentáculos virtuales por todo el mundo y, con ellos, una nueva forma de autocracia: la autocracia del estatismo corporativo.

En el marco de esta regla, los ciudadanos y los grupos sociales no deben reivindicar espacios para su participación, ya que el Estado cuida de todo.

El mercadismo

El mercadismo es la fe ciega en el mercado; es la creencia de que el mercado es capaz de resolver todos los problemas complejos de la sociedad, por lo que esta le transfiere a aquel una responsabilidad moral mayor que la que él puede cumplir y le delega una autonomía mayor que la que él debe tener.

En el siglo XVIII, en plena Revolución Industrial, Gran Bretaña era una sociedad de mercado, algo que Bacon y Hobbes no lograron anticipar en su tiempo. Sin embargo, para Adam Smith, uno de los Filósofos Morales de Escocia, eso era lo normal, lo natural para una sociedad; lo que faltaba era un orden social más apropiado para la época emergente. ¿Cómo podrían los individuos en las grandes ciudades, sin facilidades para la interacción cara a cara, aprender a comportarse de una forma que fuera socialmente aceptable? En sus libros *La Teoría de los Sentimientos Morales* y *La Riqueza de las Naciones*, Smith sintetiza su respuesta: el mercado es el mejor mecanismo de control sobre los intereses y las pasiones individuales, pues neutraliza el egoísmo que emana de ambos. Pero Smith no creía en un Estado mínimo ni débil, sino en un Estado fuerte capaz de proteger la propiedad privada, construir la infraestructura necesaria, mantener las fuerzas armadas, crear una moneda estable y proveer educación para sus ciudadanos. Contrario a lo que se promueve hoy, para Smith las corporaciones eran algo negativo para el mercado, debido a su tendencia para crear monopolios, dividir los intereses de los dueños y de los gerentes y perturbar el equilibrio precario entre los intereses y las pasiones de los individuos.

En el marco de la **regla del mercado como el Leviatán del orden social**, el desarrollo ha sido comandado por una especie de *dictadura de la lógica de la acumulación y del criterio del lucro máximo*, en la cual los destinos de la sociedad y del planeta en general son sistemáticamente ignorados, para solo atender las demandas de los que pueden ser clientes.

Como el cientismo y el estatismo, el mercadismo también genera sus contradicciones. Por ejemplo, en el marco del mercadismo, el “libre” mercado no es libre, porque: (i) no existe igual oportunidad para todos en el mercado, ya que algunos, antes de cualquier transacción, ya son más poderosos y están mejor informados que los otros; (ii) las políticas monetarias son promovidas y establecidas como si fueran procedimientos técnicos, cuando más bien son el producto de decisiones políticas con consecuencias sociales; (iii) los gobiernos de los países desarrollados camuflan subsidios a sus actividades estratégicas, mientras las agencias multilaterales y los mecanismos supranacionales imponen el fin del subsidio en naciones menos poderosas; (iv) las mega-corporaciones reciben incentivos fiscales de los gobiernos nacionales para competir con las empresas locales, que no cuentan con dichos privilegios; (v) los países en desarrollo deben ahora obedecer a las normas de la Organización Mundial de Comercio (OMC), mientras los países industrializados se desarrollaron sin cumplir ninguna de ellas; (vi) Smith imaginó pequeñas firmas, mientras el mercado global hoy es asaltado por gigantes comerciales resultantes de mega-fusiones espectaculares; y (vii) los países en desarrollo son presionados para introducir leyes de protección de los derechos de propiedad intelectual de las corporaciones privadas, mientras muchos países industrializados se desarrollaron pirateando productos y tecnología.

Mediante la regla mencionada, los fines son definidos por el cliente, y el mercado es la única fuente relevante de las señales que revelan las necesidades de la sociedad. Por lo tanto, la participación debe centrarse en torno a los medios para aumentar la competitividad de la organización, cuya misión es proveer bienes y servicios para atender a los clientes y sus demandas.

El pensamiento binario

El pensamiento binario es una forma de *razonamiento dicotómico*, que separa lo inseparable. La conveniencia de una visión dicotómica de la realidad se consolidó como una regla histórica para moldear la interpretación de la realidad y la transformación del mundo. Hace cerca de 500 años, Maquiavelo separó lo político de lo moral; después Galileo separó la realidad material cuantificable de la experiencia sensorial intangible, Descartes separó la mente de la materia, Bacon separó la ciencia de la sociedad, Hobbes separó el poder del pueblo y Smith separó lo económico de lo político. Este falso *dualismo* influyó la forma de pensar y, por lo tanto, de actuar de todas las generaciones posteriores a estos pensadores.

Hoy la humanidad está confusa frente a la proliferación de las falsas dicotomías creadas por esta forma de pensar que, por conveniencia política o por inocencia intelectual, exige de los actores sociales un posicionamiento frente a estos falsos dilemas. Ello drena energía social y genera oposiciones innecesarias dentro y entre los grupos sociales, mientras los promotores de este tipo de pensamiento se benefician de la confusión construida.

En el marco de la **regla de la dicotomización**, el desarrollo se basó en premisas que: (i) solo admiten ecuaciones polarizadas, en que los opuestos son siempre mutuamente excluyentes: blanco o negro, día o noche, Estado o mercado, público o privado, Norte o Sur, occidente u oriente, capitalismo o comunismo, etc.; y (ii) promueven la separación artificial entre lo tangible y lo subjetivo, el sujeto y el objeto, la planificación y la implementación, la concepción y la ejecución, la razón y la emoción, la lógica y la intuición, el conocimiento y la imaginación, etc.

En el pensamiento binario, los valores y los intereses humanos son separados de las acciones de desarrollo, alimentando *el mito de la neutralidad científica y tecnológica*, a pesar de su poder transformacional, que genera cambios e impactos frecuentemente contradictorios. Bajo esta regla, la premisa de una realidad dicotómica también genera dilemas para la práctica de la participación.

Primero, los actores sociales son divididos entre los dos lados opuestos del binomio. Segundo, esta separación entre polos supuestamente contrarios crea una lucha entre los dos grupos de actores, que se quedan sesgados en contra uno del otro. Tercero, los modelos mentales de ambos grupos son ajustados para amplificar la importancia de uno de los lados de la ecuación dicotómica de la realidad, mientras a los aspectos asociados al lado opuesto se les reduce su relevancia radicalmente.

Por último, esta regla estimula la exclusión mutua entre los grupos de los dos lados que compiten entre sí, que pierden más tiempo luchando para descalificar los argumentos de los "adversarios" que para interpretar la realidad y manejar su complejidad multi-dimensional.

La idea de progreso

La idea de progreso ha sido incorporada en la civilización occidental moderna y se ha constituido en uno de sus pilares fundamentales. Promovida en oposición a la creencia religiosa de que el fin del mundo estaba próximo, la idea de progreso fue establecida como la idea del crecimiento ilimitado, hecho posible mediante el aporte permanente de la ciencia, a partir de una visión antropocéntrica de la historia, que pasó a dominar las inteligencias de la época de la Revolución Científica. En la práctica, la expansión de la civilización occidental, el *ethos* del capitalismo emergente, el pensamiento cartesiano y los descubrimientos científicos estimularon un optimismo avasallador, abriendo posibilidades infinitas para la razón, que aportaba a la acción humana un poder aparentemente ilimitado para controlar la naturaleza e intervenir sobre la realidad. La naturaleza podría ser explotada sin límites para el beneficio de la humanidad, cuyo futuro pasaba a depender de los aportes de la ciencia moderna. Esta obsesión por el control sobre la naturaleza, en apoyo a la idea del crecimiento ilimitado, se ha transformado en el control de ciertos grupos sociales por otros grupos más poderosos, sin ningún compromiso con el desarrollo humano y social de la mayoría, mucho menos con la sostenibilidad del planeta.

Esta **regla del crecimiento ilimitado** hace que el planeta esté sujeto a una presión ciega e irresponsable. El movimiento de la Ilustración incorporó la idea de progreso, no solo como un objetivo individual, sino también como una meta de la humanidad, la cual finalmente podría librarse de todas las cadenas que disminuyen su potencial de progreso, debiendo para ello deshacerse de los enemigos de la idea de progreso. Solo así podría finalmente marchar con paso firme hacia la verdad, la virtud y la felicidad.

En el marco de esta regla, los recursos naturales son percibidos como inagotables, y la Tierra es percibida como una mujer que ha de ser violada, para que revele todos sus secretos (aunque fuera bajo tortura), los secretos que reducen *los límites del crecimiento sin límites*. Un aspecto poderoso de esta idea es su promesa de que el progreso es lineal, gradual y necesariamente bueno para todos. Esta promesa, que fue incorporada en la ideología del desarrollo, constituyó la base de la teoría de la modernización: todas las sociedades deben seguir unos pasos lineales y graduales hacia la modernidad, imitando a las sociedades más avanzadas, que han logrado el éxito social, económico y político.

Actualmente, en la medida en que la humanidad sale de la ideología del desarrollo y entra en la de la globalización, la idea de progreso ha vuelto más poderosa que nunca. Como en el marco de esta regla el objetivo es ser mayor, no necesariamente mejor, no hace mucha diferencia que haya participación o que no la haya. A lo mejor no debería haber participación, ya que esta implica una alta inversión en tiempo y en recursos financieros, y tiene el potencial de crear problemas. No se pueden anticipar los resultados de procesos realmente participativos, en que los actores tengan realmente el poder de moldearlos.

La más generalizada consecuencia de la práctica de los modelos nacionales influenciados por estas “reglas (del juego) del desarrollo” de la época histórica del industrialismo ha sido la vulnerabilidad total del planeta, que ha colocado en peligro de extinción a todas las formas de vida en la Tierra, entre ellas la misma especie humana. Hace cerca de cuatro décadas que estas “reglas de la vulnerabilidad” se encuentran sujetas a un cuestionamiento inexorable.

Por causa de la participación de la ciencia en la construcción de esta vulnerabilidad, la sociedad se ha percatado de que, históricamente, la ciencia ha actuado simultáneamente como un factor de desarrollo y como uno de desigualdad. De la misma forma que la palabra de los políticos es siempre una palabra sospechosa, la palabra de los científicos ha perdido parte de su credibilidad¹⁴. Pero el desafío de la construcción de la sostenibilidad pasa primero por la comprensión de la génesis de nuestra vulnerabilidad institucional, incluidos los elementos que aclaran cómo ella se manifiesta, tanto en las actividades productivas como en todas las esferas de la vida en el planeta. Sin esta comprensión más amplia, es prácticamente imposible imaginar, negociar y proponer premisas para la sostenibilidad.

Las “premisas” de la sostenibilidad y la participación: la construcción de la sostenibilidad futura

La mejor forma de influenciar el futuro es inventándolo. Un futuro sostenible para la humanidad y el planeta dependerá principalmente de nuestra capacidad de imaginarlo colectivamente, y de decidir y actuar comprometidos con esta visión compartida. Pero este esfuerzo debe ocurrir en el marco de “reglas” absolutamente diferentes de las practicadas en el sistema de ideas, el sistema de técnicas y la institucionalidad de la época del industrialismo, que nos ha hecho a todos vulnerables. A partir de la Revolución Industrial, el *pensamiento mecánico* forjado por la ciencia moderna, reforzado por elementos del *pensamiento militar* —orden, disciplina, comando, etc.—, pasó a moldear nuestros modelos mentales individuales y marcos institucionales. Primero fue en las fábricas, ámbito en el cual la *administración científica* de Frederick Winslow Taylor alcanzó su *momentum*, cuando sus *principios científicos* (Taylor, 1998) fueron immortalizados por Henry Ford, en lo que se conoció como el *fordismo* —el modelo de producción en masa de los bienes de consumo—. Después la eficiencia, la cuantificación, la predicción y el control, identificados por Max Weber como la base de la *racionalización*, sirvieron para extender la lógica mecánica a la forma de pensar, decidir y actuar en todas las organizaciones burocráticas. Finalmente, en la sociedad (Ritzer, 1993), influenciada por el sistema de educación y los esquemas de propaganda y publicidad, que articularon y divulgaron los valores del industrialismo como “modernos”. Las “reglas mecánicas” del juego del desarrollo de la época del industrialismo —objetivismo, reduccionismo y pensamiento cartesiano— moldearon prácticamente todo, en especial la *idea de progreso*, donde no había límites para el crecimiento material ni para la explotación de los recursos de la naturaleza. La vulnerabilidad generalizada, que hoy amenaza la existencia de la humanidad y del planeta, ha sido la principal consecuencia de este *modelo racionalista de desarrollo*. Es en este contexto en el que las sociedades han aceptado el *concepto de desarrollo sostenible*, que todavía no ha sido ampliamente comprendido en su significado, ni practicado en sus múltiples dimensiones.



14. El *show* de divulgación en torno al Proyecto Genoma es el más reciente y poderoso intento de reconstruir la credibilidad de la ciencia frente a la sociedad. Sin embargo, en el marco de la lógica del derecho del más fuerte, la naturaleza comercial de la participación de la ciencia del sector privado en este Proyecto lanza duda otra vez sobre el futuro de la apropiación de los beneficios de los nuevos aportes de las ciencias de la vida.

Por un lado, muchos actores poderosos no tienen interés en el desarrollo sostenible, porque este pone límites a la *lógica de acumulación* como objetivo superior del sistema capitalista y al *lucro máximo* como el único criterio para la toma de decisiones en este sistema. Por otro lado, una mayoría de actores todavía continúa rehén de la *lógica mecánica*, aun cuando intentan sinceramente pensar y practicar el desarrollo sostenible.

Esta mayoría piensa que el desarrollo sostenible será el producto de la aplicación de un conjunto de *técnicas especiales*, que finalmente obrarán el *milagro de la sostenibilidad*. Sí, habrá necesidad de un sistema de técnicas, pero éste no es lo primero que necesitamos ni lo más importante. La cuestión de la sostenibilidad es ética, política y cognitiva, antes de ser técnica, gerencial o financiera.

Necesitamos un nuevo sistema de ideas, que moldee un nuevo sistema de técnicas y una nueva institucionalidad para el desarrollo sostenible. En el ámbito mundial, el sistema de ideas, el sistema de técnicas y los mecanismos institucionales que se están estableciendo de forma dominante tienen origen en la revolución económica, donde no hay compromiso con el desarrollo sostenible. Por ejemplo, la institucionalidad montada para promover y proteger la propiedad intelectual de los actores privados transnacionales tiene más poder legal y financiero que la institucionalidad para promover y proteger la biodiversidad del planeta. La propuesta de desarrollo sostenible tiene origen en la *revolución sociocultural*, lo que explica su incompatibilidad con muchas de las premisas, promesas y consecuencias derivadas de la *revolución económica*. Así, antes del “cómo” practicar el desarrollo sostenible, es necesario comprender: (i) la génesis de nuestra vulnerabilidad; (ii) la forma como ella afecta a diferentes países, comunidades y grupos sociales; (iii) las contradicciones generadas por el actual cambio de época; y (iv) las características de la época emergente. Sólo entonces podremos entender de forma responsable el “por qué”, el “qué” y, finalmente, el “cómo” del desarrollo sostenible. La construcción de un nuevo sistema de ideas para el desarrollo sostenible pasa primero por un esfuerzo colectivo para **aprender a desaprender** las reglas de la vulnerabilidad, antes de **aprender a aprender** las premisas de la sostenibilidad.

Las reglas del juego de la acumulación del industrialismo declinante generaron progreso material y tecnológico; las reglas del juego de la acumulación del informacionalismo emergente apuntan en la misma dirección, influenciadas principalmente por las premisas de las revoluciones económica y tecnológica. Esta tendencia presiona a la humanidad hacia un futuro más vulnerable. Se sugieren a continuación algunas *premisas de la sostenibilidad* para estimular la reflexión-acción-reflexión:

El desarrollo de prevalece sobre el desarrollo en un país, municipio o comunidad

La sostenibilidad del desarrollo depende de un sistema de ideas, un sistema de técnicas y mecanismos institucionales orientados para la práctica del desarrollo de, no del desarrollo en. El desarrollo de es una *regla ética*, requerida por la sostenibilidad de la humanidad y del planeta; el desarrollo en es una *regla utilitarista*, comprometida únicamente con la máxima explotación de los recursos naturales locales. El desarrollo de se centra en el desarrollo humano y social, incluida una preocupación por todas las formas de vida en el planeta.

El *desarrollo en* se centra en la explotación geográfica de los recursos naturales disponibles en diferentes lugares, sin ninguna preocupación por el desarrollo humano y social local, ni por las consecuencias de ello a largo plazo. Para institucionalizar una actitud colectiva mundial hacia el desarrollo sostenible, todos los sistemas de educación necesitan cambiar, para incluir elementos de referencia para formar las nuevas generaciones de ciudadanos y profesionales comprometidos con el *desarrollo de*. La regla del *desarrollo de*, contraria a la regla del *desarrollo en*, se constituye en la promesa ética superior del conjunto de las “reglas del juego” de los modelos de intervención comprometidos con el desarrollo sostenible.

El pensamiento blando es más relevante que el pensamiento duro

El desarrollo sostenible requiere combinar el *pensamiento duro* con el *pensamiento blando*, con el último prevaleciendo sobre el primero. La prevalencia del pensamiento “duro” de la época del industrialismo ha creado la actual vulnerabilidad, por elevar de forma exclusiva la importancia de las “cosas”, “hechos” y “fenómenos” visibles, concretos, cuantificables y valorados económicamente. Ello disminuyó la relevancia del *lado blando* de la realidad, que incluye los procesos, las relaciones, las conexiones, las interacciones, las interdependencias, las contradicciones, las implicaciones, las cadenas de impacto, etc., que caracterizan y aportan significado a la *dinámica compleja y cambiante* de la vida en el planeta.

En el marco de la visión económica de mundo, este pensamiento “duro” continuará siendo el dominante; será necesario establecer la trascendencia del *lado blando* sobre el *lado duro* de la realidad. El *pensamiento blando* nos permitirá pensar la complejidad, de forma sistémica y según la lógica dialéctica. Ello representa el fin del *pensamiento binario* —cartesiano—, dominante en el industrialismo, que revela una realidad dicotómica, sin ninguna correspondencia con la complejidad y diversidad que mueven la dinámica de la vida en el planeta. Sin embargo, la prevalencia del pensamiento “blando” sobre el pensamiento “duro” no será posible en el futuro, si los sistemas de educación del mundo no lo institucionalizan en el marco de un compromiso con la regla del *desarrollo de*.

La realidad es una construcción social, dependiente de nuestra percepción, decisiones y acciones

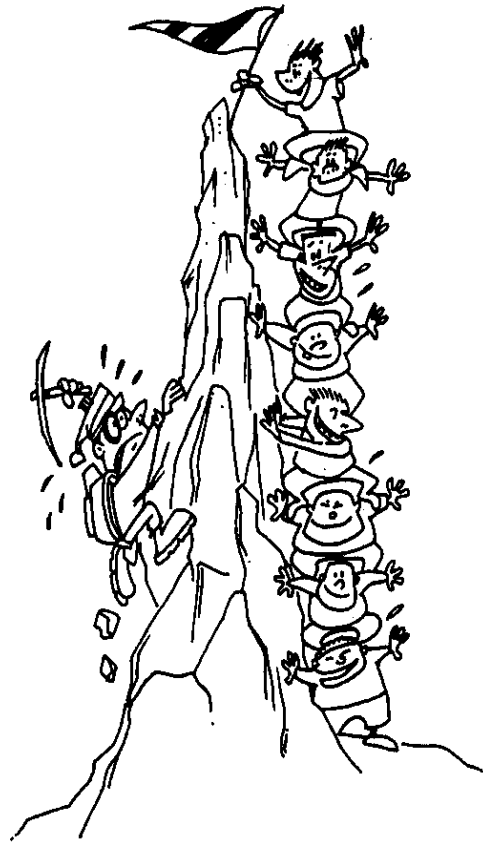
La realidad no es “algo” que existe en algún lugar, fuera de nuestras organizaciones y comunidades. El sistema de ideas del industrialismo estableció la premisa de que la realidad era una sola, determinada por leyes “naturales”, y que la naturaleza existía para ser explotada en nuestro beneficio. Necesitamos comprender que la realidad es lo que nuestros modelos mentales individuales y colectivos nos permiten percibir. Así, podemos imaginar, negociar y construir una nueva percepción de nuestra realidad material, social y espiritual, que nos permita tomar decisiones y realizar acciones coherentes con esta nueva percepción. Si la realidad es socialmente construida, nosotros podemos colectivamente transformarla. Pero la transformación de los modelos mentales, desde la indiferencia instrumental del objetivismo impuesto por las visiones mecánica y económica de mundo hacia la sensibilidad contextual del constructivismo requerido por la visión holística de mundo, será posible solamente con la transformación de todos los sistemas de educación, mediante un compromiso con la regla del *desarrollo de*, y no con la regla del *desarrollo en* el planeta.

La naturaleza no es “natural”

Nosotros somos parte de la realidad que percibimos y construimos. La historia revela que, cuanto más progresamos material y tecnológicamente más cambiamos nuestra percepción y, por lo tanto, nuestras relaciones con la naturaleza. Durante el industrialismo, la visión mecánica de mundo estableció como objetivo para la ciencia el aumento del control sobre la naturaleza, lo que significó descubrirla para describirla, predecirla y explotarla, como si nosotros no fuéramos parte de ella. Programados culturalmente para interpretar y transformar nuestra realidad a partir de la metáfora de la máquina, nosotros hicimos de la naturaleza un rehén de nuestra racionalidad instrumental, un blanco de nuestra irracionalidad tecnológica y una víctima de nuestra ambición económica. La vulnerabilidad actual del planeta es el producto de *problemas antropogénicos* —causados por la acción colectiva—. Ya no debemos hablar de *medio ambiente*, a lo que se hace referencia como si fuera “algo” que nos interesa, pero que existe fuera e independiente de nosotros, como si fuera un zoológico, jardín botánico o parque natural, donde eventualmente entramos para conocer, disfrutar, explorar, explotar, destruir o conservar. Si *la realidad es una construcción social*, el desarrollo es un espacio socialmente construido para el encuentro imprescindible y privilegiado entre la sociedad, la cultura y la naturaleza. La denominación de ministerios de medio ambiente o de desarrollo sostenible es una contradicción positivista, con implicaciones mecanicistas y reduccionistas, pues pareciera que solo estos deberían preocuparse por la sostenibilidad. La existencia de estas *etiquetas institucionales* refleja la premisa que asume la naturaleza como “algo” separado de nosotros. El enfoque del desarrollo sostenible debe ser para todos; ello requiere de todos los sistemas de educación un compromiso con la regla del *desarrollo de* las comunidades. Incluso la expresión “recursos naturales” refleja la penetración de la visión mecánica de mundo en la narrativa actual de los actores preocupados por el desarrollo sostenible. No son idóneos los términos “recursos naturales” (visión mecánica) ni “capital natural” (visión económica), por lo que debemos construir otro lenguaje para expresar nuestra percepción ética comprometida con las múltiples funciones de este patrimonio de la humanidad y del planeta.

La solidaridad construye, el individualismo destruye

En el marco del liberalismo, el valor que moldea todos los otros valores es el individualismo. Con la disculpa de los derechos individuales, el egoísmo ha sido estimulado hasta sus últimas consecuencias. Ahora, en el marco de la visión económica de mundo, este valor gana el poder extraordinario de crear un enfoque que culpa la propia víctima.



Con el concepto de competitividad promovido como sinónimo de competencia, la supervivencia del más apto es reemplazada por la del más competitivo: cada uno por sí, Dios por nadie y el Diablo contra todos. En el marco de esta lógica del superviviente, el egoísmo tiende a aumentar y la solidaridad a disminuir. Sin embargo, si la vulnerabilidad es un producto de problemas antropogénicos, la sostenibilidad sólo puede ser construida mediante la acción colectiva, lo que requiere solidaridad, y no el egoísmo nutrido por el individualismo. Sólo sistemas de educación comprometidos con la regla del *desarrollo de* pueden formar ciudadanos solidarios, al contrario de los *gladiadores egoístas e indiferentes* frente al destino de todas las formas de vida del planeta. Los problemas ecológicos globales han sido generados por la *acción* antropogénica, y solo la *acción solidaria* de grupos organizados de la sociedad civil podrá superarlos.

El aprendizaje crítico y creativo es más constructivo que el aprendizaje imitativo

Las fórmulas y las recetas son apropiadas para la replicación o la reproducción de productos que no dependen de la historia ni del contexto, lo que no es el caso del desarrollo. Por incluir gente en su proceso, el desarrollo incluye valores, creencias, intereses, principios, hipótesis, premisas, teorías, aspiraciones, compromisos, contradicciones y, por lo tanto, no ocurre de forma idéntica en contextos diferentes. Al contrario, la complejidad y la diversidad son sus marcas registradas. Frente a eso, el aprendizaje mediante la repetición mecánica, practicado en el marco de la visión mecánica de mundo, o por medio de la imitación (seguir o adoptar ejemplos “exitosos” foráneos, el famoso *benchmarking*), no sirve para el desarrollo sostenible. Nuestros sistemas de educación necesitan pasar por profundos cambios, para forjar un sistema de ideas para el desarrollo sostenible y para formar constructores de nuevos caminos — pensadores independientes—, y no seguidores de caminos ya existentes. En todos los niveles, el aprendizaje debe incluir: reflexión ética, pensamiento crítico, desafíos a la creatividad y generación de nuevas síntesis. Hoy, nuestros sistemas de educación no forman (ciudadanos), apenas informan (profesionales imitadores). Pero sólo sistemas de educación comprometidos con la regla del *desarrollo de* pueden formar constructores de opciones flexibles; los demás solo producen seguidores mecánicos de modelos ya existentes.

La democracia participativa es más relevante que la democracia representativa

El desarrollo no reconoce votos, sino visiones, decisiones y acciones construidas de forma comprometida con su sostenibilidad. En un país, municipio o comunidad, el desarrollo sostenible dependerá más de la existencia de “redes de democracia” que del número de electores, concejales, alcaldes, diputados, senadores, etc. La sociedad civil debe organizarse en diferentes niveles e instancias para identificar, construir y cambiar espacios para la práctica de la democracia participativa, como complemento a la democracia representativa que, con la globalización, está reduciendo drásticamente su potencial de contribuir al desarrollo sostenible. Aquí, el sistema de educación tiene también un papel trascendental, por su mandato institucional: formar las nuevas generaciones de ciudadanos comprometidos con la sostenibilidad de la humanidad y del planeta. Ello también implica comprometerse con la regla del *desarrollo de*, no con la regla del *desarrollo en* el planeta.

La autoridad del argumento es más pertinente que el argumento de la autoridad

El desarrollo es un proceso de interacción social, donde la negociación —de percepción, decisiones y acciones— asume un papel más relevante que la autoridad formal. La pertinencia de una *trayectoria para el desarrollo local* no está asociada a la autoridad de puestos administrativos y políticos, sino a su *coherencia negociada*. La mejor propuesta no es necesariamente la de mayor consistencia interna, sino aquella que gana la mayor legitimidad y el compromiso firme, por parte de la mayoría de los grupos de actores sociales asociados a su implementación e impactos.

Ello no significa que no hay necesidad de autoridad en el proceso de desarrollo sostenible, sino que el poder de influir en políticas, planes, prioridades, presupuestos, decisiones, etc., es compartido, para que los actores sociales participen realmente de la construcción de su futuro, asumiendo responsabilidades con sus consecuencias, pero ganando más derechos para apropiarse de los beneficios de su esfuerzo.

Debemos salir de la influencia del pensamiento autoritario, que impone el argumento de la autoridad, para entrar en la lógica del poder compartido, que implica la práctica de la autoridad del argumento. Pero ello depende de los sistemas de educación, que necesitan cambiar para formar las nuevas generaciones de ciudadanos educados para la democracia participativa, lo que igualmente implica comprometerse con la regla del *desarrollo de*, en la cual el desarrollo incluye el desarrollo humano y social de los individuos y colectividades.

La visión prospectiva es más relevante que la visión cortoplacista

Sin inspirar compromiso con la historia ni el contexto, la metáfora de la máquina de la época del industrialismo fue instrumental para el *pragmatismo utilitarista del capital industrial*. Al capitalista pragmático lo que le interesa es el lucro máximo, aquí y ahora, y a cualquier costo. La vulnerabilidad generalizada que hoy amenaza todas las formas de vida del planeta, incluida la especie humana, es la principal consecuencia de esta opción.

En la época emergente, hay dos opciones disponibles, además de la ofertada por la visión mecánica. En el marco de la visión económica de mundo, el corto plazo continúa prevaleciendo, pues el compromiso con la eficiencia productiva, requerida por la metáfora de la máquina, es reemplazado por la competitividad económica y tecnológica, demandada por la metáfora del mercado. En el marco de la visión holística de mundo, el largo plazo prevalece sobre el corto plazo, pues la metáfora del sistema presiona hacia su sostenibilidad, lo que requiere una visión prospectiva capaz de orientar en el presente las decisiones y las acciones que van a moldear nuestro futuro.

Pero el grado de compromiso con el largo plazo es una función del grado de compromiso con la regla del *desarrollo de*; la regla del *desarrollo en*, al contrario, solo impone obligaciones de corto plazo. Los sistemas de educación necesitan cambiar para formar ciudadanos y profesionales con visión prospectiva y comprometidos con el largo plazo.



Los objetivos fines prevalecen sobre los objetivos medios

Para la humanidad, ningún objetivo puede ser superior al objetivo de mejorar las condiciones, el nivel y la calidad de vida de las sociedades; para el planeta, ningún objetivo puede estar por encima del de sostener y mejorar las condiciones que garantizan la sostenibilidad de todas las formas de vida. Por lo tanto, el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico deben continuar siendo considerados como muy importantes e imprescindibles, pero como objetivos medios, no como fines en sí mismos, como suele ser el caso en el marco de la propuesta neoliberal. Los sistemas de educación del planeta necesitan pasar por una profunda transformación, porque la mayoría ha sido desarrollado para actuar según la regla del *desarrollo en*, que enseña los medios como si fueran fines; sólo el compromiso con la regla del *desarrollo de* conlleva el compromiso con la subordinación de los objetivos medios (el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico) a los objetivos fines: mejoría de las condiciones, el nivel y la calidad de vida para todas las formas de vida en el planeta.

Con estas "premisas de la sostenibilidad", que no son exhaustivas ni definitivas, porque deben ser discutidas, negociadas y transformadas por los diferentes grupos de actores sociales de la sociedad civil organizada, este trabajo ha cerrado su caminata (interpretación) alternativa, desde la génesis de nuestra vulnerabilidad hasta la conceptualización de una sostenibilidad posible, pero no asegurada con anticipación. El esfuerzo ha sido desarrollado como una invitación para romper con las "reglas de la vulnerabilidad" y construir las "premisas de la sostenibilidad".

Esta invitación genera muchas implicaciones de orden ético y de naturaleza política, porque representa un desafío a los que están comprometidos con las visiones mecánica y económica de mundo. Ello implica: (i) *aprender a desaprender* las reglas de la vulnerabilidad y *aprender a aprender* las premisas de la sostenibilidad; (ii) abandonar el sistema de ideas que ha prevalecido en el marco de la visión mecánica de mundo; (iii) rechazar el sistema de ideas en formación en el proceso de globalización, según la visión económica de mundo; y (iv) asumir un compromiso ético y político con la construcción y la práctica de un sistema de ideas, un sistema de técnicas y mecanismos institucionales, para viabilizar el desarrollo sostenible, cuya dimensión institucional corresponde a su sistema de ideas —sus reglas del juego—.

La sostenibilidad institucional y la participación: no habrá sostenibilidad institucional sin tecnología social

No existe nada más difícil de realizar, ni más dudoso de éxito, ni más peligroso de manejar que iniciar un nuevo orden de las cosas (Nicolás Maquiavelo, en *The Prince*; Maquiavelo 1980:49).

Es imposible desarrollar nuevos estilos de organización y gestión mientras continuamos pensando de la forma antigua [...] la influencia de la vieja forma de pensar [...] afecta lo que puede ocurrir (Gareth Morgan, en *Imagin-i-zation*, 1997: 63).

Todo cambio institucional es un cambio transformacional, que implica un cambio en el orden de las cosas. En el contexto del actual cambio de época, la jornada desde la vulnerabilidad hasta la construcción de la sostenibilidad institucional implica realizar profundos cambios en las "*reglas del juego*" de las organizaciones y, por lo tanto, en el orden interno de las cosas.

Toda organización tiene una dimensión institucional y otra organizacional. La *dimensión institucional*, que corresponde al lado “blando” de la organización, es el conjunto de las reglas, formales e informales, que moldean su dinámica. La *dimensión organizacional*, que corresponde a su lado “duro”, es la combinación de la arquitectura que define la distribución espacial de toda la infraestructura y de todos los recursos materiales (recursos financieros, vehículos, etc.) con el conjunto de personas que operan en la *estructura funcional* definida dentro de la *arquitectura organizacional*. Por ello, un cambio en las “reglas del juego” de las organizaciones es imposible sin un cambio profundo en la forma de pensar que forja los modelos mentales individuales y los marcos institucionales de referencia que moldean la percepción, las decisiones y las acciones colectivas en dichas organizaciones. Sin la comprensión de esta distinción, no es posible conceptualizar sostenibilidad institucional. ¿Qué es sostenibilidad institucional? ¿Qué factores aportan sostenibilidad a las organizaciones de desarrollo? ¿Qué dimensiones de la sostenibilidad institucional deben ser consideradas en los esfuerzos orientados a la construcción de capacidades institucionales? Las respuestas a estas preguntas son críticas para comprender el significado del concepto de sostenibilidad institucional, así como para desarrollar estrategias para su construcción.

Conceptualizando sostenibilidad institucional

Las organizaciones de desarrollo no existen en un vacío social, no son creadas para satisfacerse a sí mismas, ni deben hacer simplemente lo que deseen. Para aportar al proceso de su propio desarrollo, la sociedad crea, financia, cambia y eventualmente extingue organizaciones. Entonces, la sostenibilidad institucional de una organización solo puede ser comprendida en el contexto de la sociedad que la ha creado y la financia y que necesita de lo que ella es capaz de aportar a través de sus múltiples funciones. Es una relación de compromiso recíproco.

En este contexto, la comprensión de lo que es la sostenibilidad institucional no debe ser reducida a una simple definición. A veces una definición es suficiente para llenar las necesidades operativas que tienen los gerentes en el contexto de su labor diaria. Por ello, algunos definen sostenibilidad institucional como la permanencia en el tiempo, mientras muchos reducen la sostenibilidad institucional a la sostenibilidad financiera. Ambas definiciones están equivocadas. La primera definición no lanza luz sobre las razones para la permanencia de una organización en el tiempo, e ignora el hecho de que muchas organizaciones están sobreviviendo sin necesariamente ser sostenibles. Principalmente entre las organizaciones públicas y sin fines de lucro, es común encontrar organizaciones cuya coherencia institucional ya no existe o no es vigente, pero las cuales ciertos actores políticos siguen manteniendo por razones particulares, y no por su real contribución a la sociedad. La segunda definición reduce la sostenibilidad institucional a su dimensión financiera, ignorando que esta emerge de otras condiciones que aportan a la construcción de la sostenibilidad, como el grado de interacción con los actores del contexto, el grado de sintonía con la coherencia de las reglas del juego del desarrollo, el grado de pertinencia entre los aportes de la organización y las necesidades del entorno relevante, el grado de satisfacción de los actores sociales del entorno relevante, el grado de reconocimiento social sobre la legitimidad de su mandato institucional, el grado de vigencia de la contribución de la organización, etc.

Sin embargo, la complejidad de la diferencia entre la supervivencia y la sostenibilidad institucional es demasiado importante para ser traducida mediante definiciones simplistas, que no aportan absolutamente nada a la comprensión de los factores críticos que diferencian la sostenibilidad de la simple supervivencia. Más pertinente que definir lo que es la sostenibilidad institucional es conceptualarla de forma contextualizada. Como no existe uno, sino múltiples factores que aportan a la sostenibilidad, su conceptualización requiere la articulación de varias hipótesis exploratorias, y no solo una, como lo desean los positivistas que creen en la monocausalidad.

Una "cadena de hipótesis" para comprender la sostenibilidad institucional

La comprensión de la complejidad del concepto de la sostenibilidad institucional puede ser facilitada con el uso de una cadena de hipótesis, que revela los múltiples factores asociados a su construcción. Para eso, debemos seguir los macro-pasos de la Figura 2, pero primero en el sentido contrario al que siguen las manecillas de un reloj; es decir, haciendo una caminata al revés, partiendo de la condición de sostenibilidad.

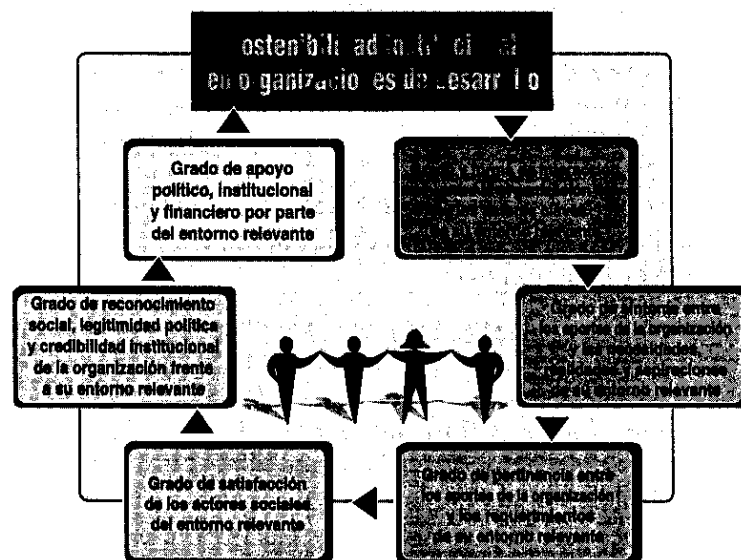


Fig. 2: Cadena de hipótesis del "círculo crítico" de la sostenibilidad institucional Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma"

- ¿Cómo se puede identificar el grado de sostenibilidad de una organización de desarrollo? Lo lógico es que se identifique por lo menos el grado de apoyo político, institucional y financiero que los actores de su contexto externo relevante le aportan. Entonces, cuanto mayor es el grado de apoyo aportado por los actores del entorno, mayor es el grado de sostenibilidad institucional de la organización de desarrollo.
- ¿Qué explica el grado de apoyo del entorno a una organización de desarrollo? Los actores sociales del entorno apoyan una organización, solo si ellos son

capaces de *reconocer* su credibilidad, legitimidad y contribución imprescindible. Entonces, cuanto mayor es el grado de reconocimiento, credibilidad y legitimidad logrado por una organización de desarrollo, mayor es el grado de apoyo brindado por los actores de su entorno relevante.

- ¿Qué explica el grado de credibilidad, legitimidad y reconocimiento de una organización de desarrollo? Los actores del entorno reconocerán como creíble, legítima e imprescindible a una organización con la cual están satisfechos. Entonces, cuanto mayor es el grado de satisfacción de los actores del entorno relevante de una organización de desarrollo mayor es el grado de credibilidad, legitimidad y reconocimiento logrado por esta.
- ¿Qué explica el grado de satisfacción del entorno con una organización de desarrollo? Los actores del entorno solo pueden estar satisfechos con una organización cuyos aportes atienden sus exigencias y requerimientos específicos. Entonces, cuanto mayor es el grado de pertinencia entre los aportes de la organización de desarrollo y las exigencias y los requerimientos de los actores del entorno, mayor es el grado de satisfacción de estos actores.
- ¿Qué explica el grado de pertinencia de los aportes de una organización de desarrollo? Las exigencias y los requerimientos de los actores del entorno sólo pueden ser atendidos de forma pertinente, si hay mucha sintonía entre los marcos orientadores de la organización y las necesidades, las realidades y las aspiraciones de estos actores. Entonces, cuanto mayor es el grado de sintonía entre los marcos de referencia para pensar, decidir y actuar de la organización y las necesidades, las realidades y las aspiraciones del entorno, mayor es el grado de pertinencia de sus aportes en relación con las exigencias y los requerimientos del entorno.
- ¿Qué explica el grado de sintonía de los marcos orientadores de una organización de desarrollo con las necesidades, las realidades y las aspiraciones del entorno? Una organización nunca va a conocer, interpretar, comprender y atender bien (contenido de la interacción) las necesidades, las realidades y las aspiraciones del entorno sin una interacción permanente (frecuencia de la interacción) y apropiada (forma de la interacción) con los actores que lo integran. Entonces, cuanto mayor es el grado de interacción y de sensibilidad contextual de una organización de desarrollo con los actores claves de su entorno relevante, mayor es el grado de sintonía entre sus marcos orientadores y las necesidades, las realidades y las aspiraciones de ese entorno.

Ahora la caminata se realiza en el sentido propio de la *cadena de hipótesis* del “círculo crítico” de la sostenibilidad institucional. Cuanto mayor es el grado de interacción entre una organización de desarrollo y los actores claves de su entorno relevante, (i) mayor será el grado de sintonía de sus aportes con las necesidades, las realidades y las aspiraciones del entorno; (ii) mayor será el grado de pertinencia entre sus aportes y las exigencias y los requerimientos del entorno; (iii) mayor será el grado de satisfacción de los actores de su entorno relevante; (iv) mayor será el grado de credibilidad, legitimidad y reconocimiento desde el entorno; (v) mayor será el grado de apoyo político, institucional y financiero logrado; y (vi) mayor será el grado de sostenibilidad institucional.

Son los efectos combinados de esta *cadena de impactos de la interacción* entre una organización y los actores de su entorno los que aportan (o quitan) sostenibilidad institucional a dicha organización. Varias conclusiones pueden ser derivadas de esta *cadena de hipótesis* para explicar la sostenibilidad institucional:

- Aun cuando se logre, la sostenibilidad no es un estado permanente. Una organización de desarrollo nunca es absolutamente sostenible, ni es sostenible de forma irreversible. Si el contexto es cambiante, la sintonía entre sus aportes y las necesidades, las realidades y las aspiraciones del entorno también lo es. Por eso, sostenibilidad se debe comprender más como un verbo que como un sustantivo: las organizaciones siempre están en el proceso de construir y/o mantener su sostenibilidad.
- La sostenibilidad institucional es un estado de reconocimiento social y de apoyo político, institucional y financiero logrado por una organización, como resultado de un proceso de interacción y negociación permanente con los actores claves de su entorno relevante. Este reconocimiento y apoyo solo existirán durante la vigencia de la contribución de las organizaciones. Si las organizaciones no son capaces de renovar (de forma negociada) su vigencia en el contexto de su entorno cambiante, este tampoco continuará reconociendo su contribución y apoyándola social, política, institucional y financieramente.
- Toda organización de desarrollo que aspire a un grado alto de sostenibilidad necesitará un sistema que dé seguimiento permanente a los factores críticos externos que afectan de forma substantiva su grado de sintonía con su entorno relevante, el cual será como una especie de antena interpretativa sensible para detectar los cambios del entorno que exigen cambios institucionales (en las “reglas del juego” de la organización) y/o en sus aportes.
- El entorno no es “algo” concreto, que existe afuera de la organización, independiente de la percepción, las decisiones y las acciones de aquellos que la integran. Un entorno no existe, no está ahí listo para ser descubierto. Lo que llamamos “entorno” relevante es el resultado de nuestra percepción sobre ese entorno, así como de nuestra negociación con los actores que integran dicho contexto, en el que se incluye nuestra propia organización. Así como nosotros necesitamos aceptar, o no, cierto entorno como “nuestro”, los actores de este contexto también necesitan aceptar, o no, nuestra organización como una de las “suyas”. En este sentido, el entorno es producto de un proceso de interacción social, mediante el cual nosotros podemos influir en su definición y provocar cambios, y el entorno, a su vez, también define y transforma nuestra organización.
- Las organizaciones de desarrollo sostenibles del futuro serán organizaciones cambiantes, cuyo foco gerencial estará centrado en la gestión permanente de la innovación institucional. Estas establecerán la *cultura del cambio* y usarán, de forma permanente, un sistema de interpretación de los factores críticos externos que afectan su sintonía con el entorno cambiante y, por lo tanto, la pertinencia de su desempeño.



En resumen, construir la sostenibilidad institucional es tan importante como mantenerla a lo largo del tiempo. La ausencia de un compromiso fuerte con los actores del entorno, de un modelo de intervención contexto-céntrico y de un sistema de interpretación permanente de los factores críticos externos puede representar, nada más y nada menos, que la *insostenibilidad de la sostenibilidad institucional*.

Factores que aportan a la sostenibilidad institucional

El Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma” propone tres elementos de referencia para apoyar los esfuerzos de construcción de la sostenibilidad institucional de las organizaciones de desarrollo: una hipótesis sobre el ascenso y la declinación de las organizaciones de desarrollo, un marco conceptual para organizar los esfuerzos de cambio institucional y un enfoque para orientar el proceso. El primer elemento consiste de una hipótesis para explicar el fenómeno histórico del ascenso y la declinación de las organizaciones de desarrollo. El segundo elemento es representado por un triángulo, que organiza, en torno a sus tres ángulos, varios factores que aportan a la sostenibilidad institucional. El tercero es el “enfoque estratégico” que ha sido desarrollado por el Proyecto en sus fases anteriores.

Hipótesis del Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma” para el ascenso y la declinación de las organizaciones de desarrollo

Dado que su existencia está vinculada al proceso de desarrollo, las organizaciones de desarrollo están asociadas a algún modelo de desarrollo aplicado a dicho proceso. La hipótesis orientadora del Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma” es que *el fenómeno histórico del ascenso y la declinación de las organizaciones de desarrollo está fuertemente asociado al fenómeno histórico del ascenso y la declinación de los modelos de desarrollo*. Como se puede observar en la Figura 3, todo modelo de desarrollo es un marco que articula un conjunto de “reglas del juego” del desarrollo, que influyen las formas de pensar y de actuar de las organizaciones de desarrollo que lo practican y, por lo tanto, los modelos mentales de los actores sociales (internos y externos) a ella asociados y sus modelos de intervención.

Una vez conformada la matriz institucional de las organizaciones que lo tienen como fuente de inspiración y apoyo, se inicia la implementación de un modelo de desarrollo, a través de momentos que, en principio, están en sintonía con sus valores, principios, premisas y promesas. Sin embargo, tarde o temprano, algunas anomalías emergen como consecuencia de las contradicciones intrínsecas a todo modelo de desarrollo. Estas anomalías se acumulan cuantitativamente y se agravan cualitativamente, hasta que se establece una crisis irreversible del modelo, por causa de las críticas —crecientes e inexorables— a sus consecuencias. Junto con el modelo, entran en crisis las organizaciones de desarrollo que incorporan sus “reglas del juego”. La falta de satisfacción generalizada estimula una revolución socio-política en la sociedad, que genera diagnósticos y pronósticos sobre su desarrollo. Luego emergen propuestas de nuevos modelos de desarrollo, las cuales compiten entre sí, hasta que una de ellas —no necesariamente la mejor— prevalece sobre las demás, a partir de la asimetría entre las influencias sociales, económicas, políticas e institucionales del momento histórico. Finalmente se establece un nuevo modelo de desarrollo y, para practicarlo en el marco de las nuevas “reglas del juego”, se construye una nueva matriz institucional de organizaciones de desarrollo.

Proyecto institucional. El vértice superior del triángulo representa el marco orientador de la organización, que es una especie de *carta de navegación* cuyos elementos de referencia guían su jornada hacia la sintonía entre sus aportes y las necesidades, las realidades y las aspiraciones de su entorno cambiante. Este marco es el proyecto institucional de la organización. De la misma forma que los individuos construyen sus modelos mentales para interpretar la realidad, las organizaciones también lo hacen, pero generalmente este proceso ocurre de forma inconsciente.

La construcción de un proyecto institucional debe ser un acto deliberado y reflexivo. Un proyecto institucional no incluye presupuesto ni acciones, sino más bien influencia presupuestos y acciones, amplía visiones, inspira comportamientos, apunta rumbos, da sentido de dirección, crea significados, etc. Como su propio nombre lo indica, en un proyecto institucional sólo hay lugar para elementos orientadores, capaces de generar comprensión, tales como: visión de mundo, filosofía, valores, conceptos, enfoques, modo de intervención, paradigmas, principios, premisas, promesas, misión, objetivos, políticas, estrategias, prioridades, etc. Sin embargo, la existencia de un proyecto institucional no garantiza la sostenibilidad institucional. Las capacidades conceptuales, metodológicas y culturales, para construir escenarios, realizar prospección de demandas para la innovación tecnológica e institucional, manejar procesos participativos e interactuar con los actores del entorno son absolutamente imprescindibles para la contemporaneidad y legitimidad del proyecto institucional.

¿Cómo podría un navío llegar a donde debería, si no dispone de una carta de navegación capaz de orientarlo hacia los puertos previamente negociados? Ni la existencia del navío más moderno ni de la tripulación más capacitada reemplaza el rol de una carta de navegación.

Capacidad institucional. En torno al vértice inferior izquierdo del triángulo, se articulan los elementos críticos asociados a la capacidad de la organización para la acción y su gestión, de acuerdo con los elementos orientadores de su proyecto institucional.

Para ilustrar, si el marco orientador de la organización propone un *modo de intervención contexto-céntrico*, la organización necesita fortalecer o crear las capacidades internas que le permitan actuar en sintonía con esta promesa: equipos y proyectos transdisciplinarios, mecanismos para la participación de la diversidad de actores y organizaciones del entorno, etc. En una organización de investigación agropecuaria, ello exige el desarrollo y la práctica de un modelo de investigación y desarrollo (IyD), así como todos los mecanismos institucionales y sistemas de apoyo necesarios para actuar de forma coherente con las exigencias de ese modelo. Si un proyecto institucional incluye la necesidad de una cultura gerencial prospectiva, entonces los gerentes de la organización necesitan apropiarse de las herramientas conceptuales, metodológicas y culturales que les permitan construir esta nueva capacidad gerencial.

¿Qué importa tener la carta de navegación más contemporánea, si el navío y/o la tripulación no está en capacidad de realizar el viaje? Por lo tanto, una vez concluido el proyecto institucional, hace falta revisar las capacidades conceptuales, metodológicas y culturales necesarias para actuar conforme las nuevas "reglas del juego" del proyecto institucional. Sin este esfuerzo, será imposible realizar un viaje congruente con los elementos de referencia de su carta de navegación.

Credibilidad institucional. El vértice inferior derecho del triángulo corresponde a la credibilidad de la organización: reconocimiento y apoyo. Si una organización no genera sus propios recursos financieros, como es el caso de las organizaciones públicas y de las privadas sin fines de lucro, será necesario que la organización tenga mucha credibilidad. Como producto del reconocimiento de la contribución legítima, pertinente e imprescindible de la organización, la credibilidad puede ser usada como un instrumento de negociación mediante el cual lograr apoyo social, político, institucional y principalmente financiero.

¿Qué importa contar con la carta de navegación más contemporánea, el navío más moderno y la tripulación más capacitada, si no hay quienes estén convencidos de que deben financiar los viajes de este navío? Son muchos los factores derivados del marco orientador y de la capacidad institucional que aportan credibilidad a una organización. Esos factores están asociados a la “cadena de hipótesis” del “círculo crítico” de la sostenibilidad institucional, conceptos ya compartidos.

Se puede concluir, entonces, que la sostenibilidad institucional no es solo una cuestión técnica dependiente de habilidades gerenciales. Hay factores impulsores y restrictivos, dentro y fuera de las organizaciones, de naturaleza ético-filosófica, político-institucional, cultural-ideológica, económico-financiera, técnica, legal, etc. Si para cada organización corresponde un contexto, ¿qué elementos de referencia debe considerar una organización de desarrollo, en el momento de diagnosticar su vulnerabilidad y de desarrollar estrategias para el fortalecimiento o construcción de su sostenibilidad institucional? Para responder a esta pregunta, el Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma” ha desarrollado el enfoque estratégico compartido a continuación.

El “enfoque estratégico” del Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”

Todo modelo de gestión es informado por uno o más enfoques teóricos. En el peor de los escenarios, los gerentes asimilan ciertos enfoques teóricos mediante la cultura organizacional y gerencial de las organizaciones donde trabajan y/o han trabajado. En el mejor de los escenarios, estos gerentes participan de eventos de sensibilización y de capacitación que, de forma directa e indirecta, introducen los valores, los conceptos, los principios, las hipótesis, las premisas y las promesas de ciertos enfoques teóricos, cuyas implicaciones éticas, filosóficas, políticas y prácticas raramente son percibidas, discutidas, proyectadas o negociadas. A continuación, se comparte una síntesis de los diferentes elementos que integran el “enfoque estratégico” del Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”. Dichos elementos son las dimensiones de futuro, entorno, participación, estrategia y gestión y tres *temas transversales*: investigación, facilitación e institucionalización. Las cinco dimensiones del enfoque estratégico están representadas en la Figura 5.

La dimensión de “futuro”. El futuro no existe, listo y mejor que el presente, esperando por nosotros en la esquina del tiempo. Tampoco hay uno, sino múltiples escenarios posibles, y ninguno está asegurado con anticipación. No se puede predecir el futuro, pues este se construye colectivamente, a partir de: (i) la comprensión de las influencias (de orden eco-ambiental, sociocultural, económico, político, institucional, tecnológico y ético-filosófico) convergentes y contradictorias, que están moldeando sus tendencias; (ii) una visión colectiva compartida sobre lo que se quiere construir; (iii) decisiones congruentes con la visión negociada; y (iv) acciones en sintonía con todo lo anterior. ¿Cómo ampliar la comprensión sobre las influencias que están moldeando las

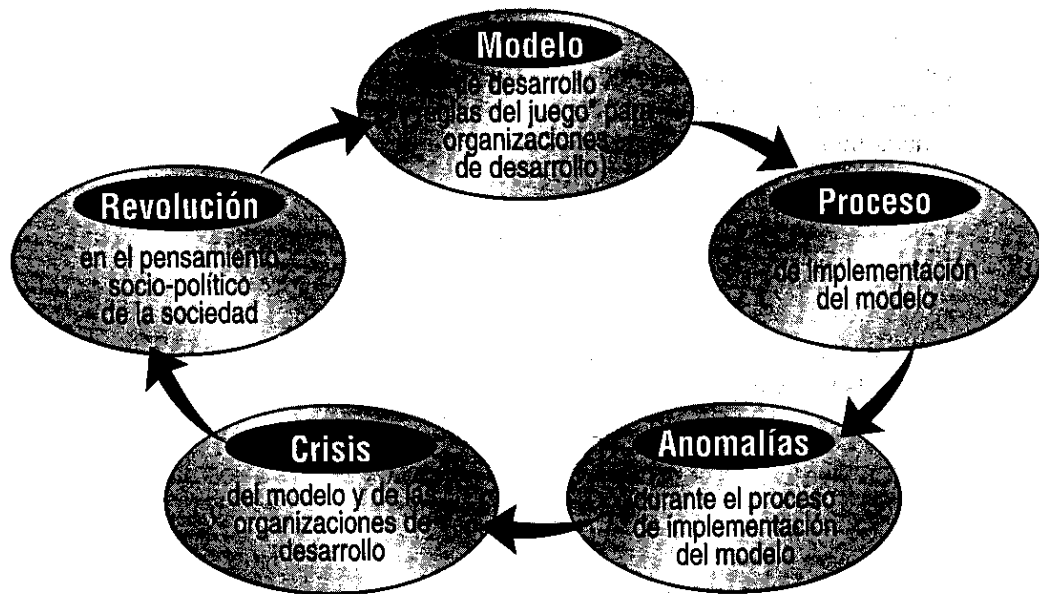


Fig.3: Hipótesis sobre el ascenso y declinación de las organizaciones de desarrollo

Entre la crisis del antiguo modelo de desarrollo y el establecimiento del nuevo, varias organizaciones son extinguidas, algunas son creadas y muchas son cambiadas desde afuera hacia dentro. Pocas —las más proactivas, más creativas y más convincentes— son las que logran la autonomía suficiente para ser protagonistas de su propio proceso de transformación, construyendo para sí un espacio privilegiado en la próxima matriz institucional de organizaciones de desarrollo.

Esta hipótesis contextual es absolutamente diferente de la hipótesis del "ciclo de vida" propuesta por los neo-evolucionistas para explicar el éxito y el fracaso de las organizaciones de desarrollo. A partir de la *metáfora del organismo*, los defensores de la hipótesis evolucionista asumen la lógica de los organismos biológicos como válida para interpretar las organizaciones y cambiarlas. En el marco de esta hipótesis, las organizaciones nacen, crecen, envejecen y mueren, como consecuencia de su *destino genético*. Los límites de esta hipótesis son tales que recientemente algunos autores han pasado a proponer procesos de *renovación institucional*, una especie de renacimiento de las organizaciones. Sin embargo, esta propuesta desmoraliza la hipótesis del ciclo de vida, pues, en el marco de *lógica evolucionista*, la resurrección de los organismos biológicos es una imposibilidad. Para ser fiel a la hipótesis, sólo hay que esperar que la hora de la muerte biológica llegue; no hay nada que se pueda hacer para evitarla. Lo máximo que se puede hacer es retardarla con mecanismos artificiales, como si fuera un caso de *coma institucional*. Además, mucho más importante es el hecho de que una organización no es un individuo; por tanto, su comportamiento no puede ser comparado con el de un organismo individual.

Mientras las teorías evolucionistas modernas pueden aportar muchos conceptos útiles al estudio de las organizaciones, sus límites hacen imposibles las analogías entre un organismo individual y una organización, pues esta es constituida por muchos seres

humanos, con valores, creencias, principios e historias sociales distintas y (frecuentemente) en conflicto. Para el Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma", la construcción de la sostenibilidad institucional de las organizaciones de desarrollo debe orientarse por la hipótesis de que el fenómeno del ascenso y declinación de las organizaciones de desarrollo está fuertemente asociado al fenómeno del ascenso y declinación de los modelos de desarrollo, que ellas ayudan a concebir e implementar.

El "triángulo de la sostenibilidad institucional" del Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma"

En asociación con el contexto de desarrollo donde actúa, una organización debe realizar un esfuerzo integrado en torno a tres elementos interdependientes: *proyecto institucional*, *capacidad institucional* y *credibilidad institucional*. La Figura 4 facilita la comprensión de cómo estos elementos funcionan como "gatillos para la imaginación", en el esfuerzo para identificar y articular los factores que más aportan sostenibilidad institucional a una organización de desarrollo.

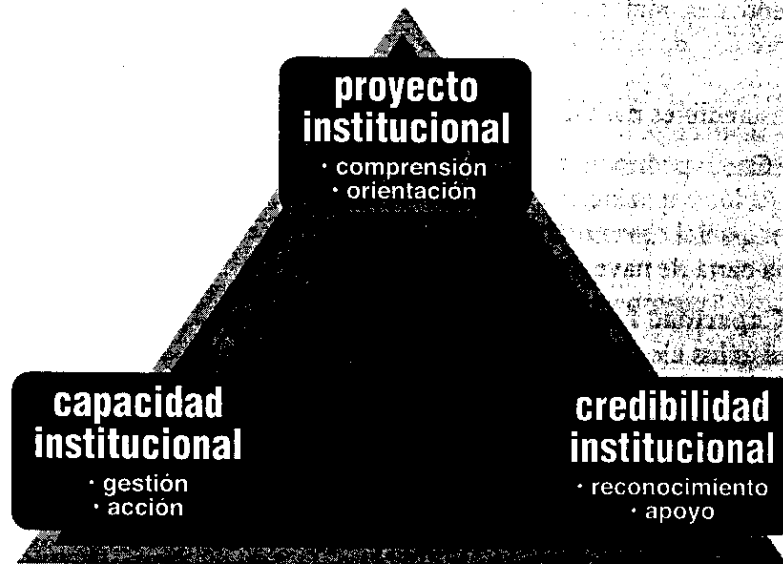


Fig.4: El "Triángulo de la sostenibilidad institucional" Proyecto ISNAR " Nuevo Paradigma"

El *triángulo de la sostenibilidad institucional* genera comprensión sobre la naturaleza de los factores que poseen la propiedad de aportar sostenibilidad a una organización de desarrollo que los incorpora, fortalece o perfecciona. Para comprender la importancia de cada uno de los vértices del triángulo, se debe mirar a la organización mediante la *metáfora del navío*. Un navío necesita una *carta de navegación* contemporánea para orientar su viaje; el navío y su tripulación deben estar en capacidad de realizar el viaje de acuerdo con las indicaciones e implicaciones de los elementos orientadores de su carta de navegación, y tanto el navío como su tripulación requieren la suficiente credibilidad para lograr el apoyo político, institucional y financiero necesario para su viaje.

Proyecto institucional. El vértice superior del triángulo representa el marco orientador de la organización, que es una especie de *carta de navegación* cuyos elementos de referencia guían su jornada hacia la sintonía entre sus aportes y las necesidades, las realidades y las aspiraciones de su entorno cambiante. Este marco es el proyecto institucional de la organización. De la misma forma que los individuos construyen sus modelos mentales para interpretar la realidad, las organizaciones también lo hacen, pero generalmente este proceso ocurre de forma inconsciente.

La construcción de un proyecto institucional debe ser un acto deliberado y reflexivo. Un proyecto institucional no incluye presupuesto ni acciones, sino más bien influencia presupuestos y acciones, amplía visiones, inspira comportamientos, apunta rumbos, da sentido de dirección, crea significados, etc. Como su propio nombre lo indica, en un proyecto institucional sólo hay lugar para elementos orientadores, capaces de generar comprensión, tales como: visión de mundo, filosofía, valores, conceptos, enfoques, modo de intervención, paradigmas, principios, premisas, promesas, misión, objetivos, políticas, estrategias, prioridades, etc. Sin embargo, la existencia de un proyecto institucional no garantiza la sostenibilidad institucional. Las capacidades conceptuales, metodológicas y culturales, para construir escenarios, realizar prospección de demandas para la innovación tecnológica e institucional, manejar procesos participativos e interactuar con los actores del entorno son absolutamente imprescindibles para la contemporaneidad y legitimidad del proyecto institucional.

¿Cómo podría un navío llegar a donde debería, si no dispone de una carta de navegación capaz de orientarlo hacia los puertos previamente negociados? Ni la existencia del navío más moderno ni de la tripulación más capacitada reemplaza el rol de una carta de navegación.

Capacidad institucional. En torno al vértice inferior izquierdo del triángulo, se articulan los elementos críticos asociados a la capacidad de la organización para la acción y su gestión, de acuerdo con los elementos orientadores de su proyecto institucional.

Para ilustrar, si el marco orientador de la organización propone un *modo de intervención contexto-céntrico*, la organización necesita fortalecer o crear las capacidades internas que le permitan actuar en sintonía con esta promesa: equipos y proyectos transdisciplinarios, mecanismos para la participación de la diversidad de actores y organizaciones del entorno, etc. En una organización de investigación agropecuaria, ello exige el desarrollo y la práctica de un modelo de investigación y desarrollo (IyD), así como todos los mecanismos institucionales y sistemas de apoyo necesarios para actuar de forma coherente con las exigencias de ese modelo. Si un proyecto institucional incluye la necesidad de una cultura gerencial prospectiva, entonces los gerentes de la organización necesitan apropiarse de las herramientas conceptuales, metodológicas y culturales que les permitan construir esta nueva capacidad gerencial.

¿Qué importa tener la carta de navegación más contemporánea, si el navío y/o la tripulación no está en capacidad de realizar el viaje? Por lo tanto, una vez concluido el proyecto institucional, hace falta revisar las capacidades conceptuales, metodológicas y culturales necesarias para actuar conforme las nuevas “reglas del juego” del proyecto institucional. Sin este esfuerzo, será imposible realizar un viaje congruente con los elementos de referencia de su carta de navegación.

Credibilidad institucional. El vértice inferior derecho del triángulo corresponde a la credibilidad de la organización: reconocimiento y apoyo. Si una organización no genera sus propios recursos financieros, como es el caso de las organizaciones públicas y de las privadas sin fines de lucro, será necesario que la organización tenga mucha credibilidad. Como producto del reconocimiento de la contribución legítima, pertinente e imprescindible de la organización, la credibilidad puede ser usada como un instrumento de negociación mediante el cual lograr apoyo social, político, institucional y principalmente financiero.

¿Qué importa contar con la carta de navegación más contemporánea, el navío más moderno y la tripulación más capacitada, si no hay quienes estén convencidos de que deben financiar los viajes de este navío? Son muchos los factores derivados del marco orientador y de la capacidad institucional que aportan credibilidad a una organización. Esos factores están asociados a la “cadena de hipótesis” del “círculo crítico” de la sostenibilidad institucional, conceptos ya compartidos.

Se puede concluir, entonces, que la sostenibilidad institucional no es solo una cuestión técnica dependiente de habilidades gerenciales. Hay factores impulsores y restrictivos, dentro y fuera de las organizaciones, de naturaleza ético-filosófica, político-institucional, cultural-ideológica, económico-financiera, técnica, legal, etc. Si para cada organización corresponde un contexto, ¿qué elementos de referencia debe considerar una organización de desarrollo, en el momento de diagnosticar su vulnerabilidad y de desarrollar estrategias para el fortalecimiento o construcción de su sostenibilidad institucional? Para responder a esta pregunta, el Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma” ha desarrollado el enfoque estratégico compartido a continuación.

El “enfoque estratégico” del Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”

Todo modelo de gestión es informado por uno o más enfoques teóricos. En el peor de los escenarios, los gerentes asimilan ciertos enfoques teóricos mediante la cultura organizacional y gerencial de las organizaciones donde trabajan y/o han trabajado. En el mejor de los escenarios, estos gerentes participan de eventos de sensibilización y de capacitación que, de forma directa e indirecta, introducen los valores, los conceptos, los principios, las hipótesis, las premisas y las promesas de ciertos enfoques teóricos, cuyas implicaciones éticas, filosóficas, políticas y prácticas raramente son percibidas, discutidas, proyectadas o negociadas. A continuación, se comparte una síntesis de los diferentes elementos que integran el “enfoque estratégico” del Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”. Dichos elementos son las dimensiones de futuro, entorno, participación, estrategia y gestión y tres *temas transversales*: investigación, facilitación e institucionalización. Las cinco dimensiones del enfoque estratégico están representadas en la Figura 5.

La dimensión de “futuro”. El futuro no existe, listo y mejor que el presente, esperando por nosotros en la esquina del tiempo. Tampoco hay uno, sino múltiples escenarios posibles, y ninguno está asegurado con anticipación. No se puede predecir el futuro, pues este se construye colectivamente, a partir de: (i) la comprensión de las influencias (de orden eco-ambiental, sociocultural, económico, político, institucional, tecnológico y ético-filosófico) convergentes y contradictorias, que están moldeando sus tendencias; (ii) una visión colectiva compartida sobre lo que se quiere construir; (iii) decisiones congruentes con la visión negociada; y (iv) acciones en sintonía con todo lo anterior. ¿Cómo ampliar la comprensión sobre las influencias que están moldeando las

tendencias hacia el futuro? ¿Cómo se puede ampliar la visión de los comprometidos con la construcción de un futuro diferente y mejor? ¿Cómo ampliar la base de información gerencial necesaria para apoyar el desarrollo de estrategias institucionales concebidas para influenciar la construcción del futuro que nos interesa? En momentos históricos de alto grado de incertidumbre, la técnica de la construcción de escenarios es una de las más indicadas, no para predecir el futuro, sino para apoyar su construcción. Como el futuro no es predecible, la mejor forma de influenciarlo es inventándolo.

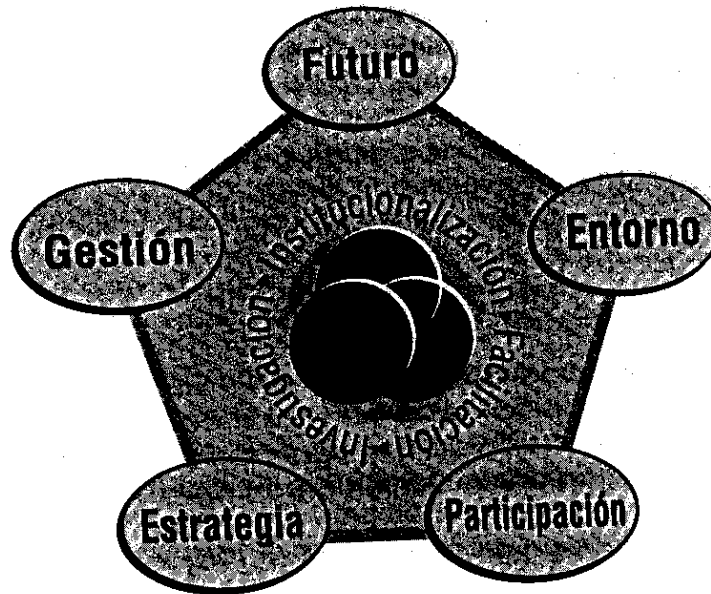


Fig.5: El "Enfoque Estratégico" del Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma"

La dimensión de "entorno". El concepto de entorno es muy plástico. Uno puede referirse tanto a su entorno familiar como al entorno cósmico, lo que no facilita la comprensión de los que desean definir el entorno relevante de su organización. Por eso, no existe "el" instrumento ideal para "diagnosticar" el entorno relevante. Todo depende del propósito que se quiere lograr, de la percepción que se tiene sobre cuáles son los límites del contexto que interesa y de la filosofía que influencia el modelo de intervención de dicha organización.

Las organizaciones que actúan en el marco de diferentes visiones de mundo tendrán una concepción distinta de cuál es su entorno relevante. Según la visión mecánica de mundo, los diagnósticos serán realizados asumiendo que el contexto es "algo" concreto y fijo, que existe "afuera" e independiente de la organización y que puede ser descrito como él "realmente es". En el marco de la visión económica de mundo, los diagnósticos se centran en las demandas del mercado, sin muchas consideraciones para otros tipos de necesidades que el mercado no expresa.

En la visión holística de mundo, la búsqueda por comprensión considerará los diferentes actores y dimensiones del contexto, lo que permitirá la definición y la proposición de diferentes tipos de demandas y necesidades ambientales, sociales, económicas, políticas, legales, institucionales, éticas, etc. Adicionalmente, habrá una preocupación por el largo plazo, lo que implica utilizar técnicas de prospección mediante las cuales definir y proponer necesidades y demandas futuras, más allá de las demandas y necesidades actuales. Lo más importante en el marco de esta visión, sin embargo, es que la organización es parte de su entorno: no se queda fuera de él, sino que incluso participa en su construcción, al mismo tiempo que es moldeada por él.

La dimensión de "participación". ¿Qué agrega la participación que no se puede lograr sin ella? La respuesta a esta pregunta es esencial para la gestión de procesos participativos. La participación necesaria para la sostenibilidad institucional de las organizaciones es la practicada en el marco del concepto de *participación como poder*: el poder de influenciar contenidos, políticas, planes, programas, proyectos, presupuestos, prioridades, decisiones, etc. Los gerentes deben utilizar este concepto para hacer un esfuerzo deliberado orientado a promover: (i) la construcción de equipos, y (ii) el trabajo en equipos como proceso de negociación. El equipo es el mecanismo institucional de aprendizaje, innovación, transformación, apropiación, generación de conocimiento organizacional, etc.

Las organizaciones más apoyadas por su entorno serán las que institucionalicen espacios para que este participe en la definición de sus políticas y prioridades, así como de los problemas y los desafíos del contexto. En organizaciones complejas, la participación representativa será la forma más común y pertinente de participar. Ello requiere que los que representan a diferentes instancias gerenciales o a diferentes categorías de empleados tengan la posibilidad de intercambiar ideas, antes y después de su participación, con aquellos a quienes representan; de esta manera, los representados influenciarán los términos de la participación de sus representantes y serán informados de los resultados del evento en que estuvieron representados. En este sentido, no habrá organizaciones sostenibles sin procesos participativos internos y externos.

La dimensión de "estrategia". El desarrollo de estrategias es un proceso intensivo de información, imaginación, intuición, negociación e interacción. Para ampliar su comprensión en torno al proceso de desarrollo de estrategias, las organizaciones necesitan: (i) identificar diferentes enfoques teóricos que informan el proceso de formulación de estrategias, para seleccionar el que esté en sintonía con su visión de mundo; (ii) comprender que los tipos de estrategias varían de acuerdo con el propósito que se ha fijado y la metodología que se va a usar; y (iii) desarrollar o apropiarse de una metodología flexible que les permita ser coherentes con su visión de mundo, el enfoque teórico seleccionado y el propósito establecido.

De esta manera, en ausencia de una definición universal aceptable, una estrategia puede ser conceptualizada como un proceso dialéctico de interacción social, orientado por una configuración alternativa de momentos y macro-pasos, que articulan actores, factores y acciones, para el logro de un objetivo, en un determinado contexto, el cual afecta a ambos —estrategia y objetivo— y, a su vez, es afectado por ellos. Por lo tanto, el desarrollo de estrategias no puede seguir la lógica racionalista, en el marco de la cual primero se deben planificar todos los detalles de la estrategia y sólo después de ello esta puede ser implementada, sin que su concepción pueda ser alterada.

Al contrario, la planificación no debe separarse de la implementación, pues la dinámica del proceso de implementación de una estrategia afecta la concepción de esta, por lo que es alterada de forma continua, lo que aumenta sus posibilidades de éxito.

La dimensión de "gestión". La dimensión de gestión afecta, tanto positiva como negativamente, a todas las dimensiones de un proyecto, programa u organización. A pesar de esta importancia, en la mayoría de las organizaciones todavía hay dificultades para distinguir entre *administración* como el manejo de los medios (recursos) y *gestión* como el manejo de los fines (las actividades fines). Hay administradores que toman decisiones gerenciales y hay gerentes que toman decisiones administrativas, lo que genera confusión, bajo desempeño y fragmentación interna.

Además, aunque las organizaciones cuenten con gerentes, en la mayoría de ellas estos no piensan ni actúan como un equipo gerencial. Primero, la mayoría de las organizaciones no cuentan con un *proyecto institucional* que ha de ser gerenciado por un equipo; lo que existe es una división de "territorios" que compiten entre sí. Segundo, los gerentes no cuentan con un *modelo institucional de gestión*, que incluya un marco para pensar, un marco para decidir y un marco para actuar, para aportar coherencia al equipo gerencial. Finalmente, no hay una cultura del trabajo en equipo, ya que las organizaciones reflejan la cultura del individualismo liberal, que prevalece en la mayoría de las sociedades de América Latina. También conspira el hecho de que las organizaciones están presionadas por la innovación tecnológica hacia su entorno, no por la innovación institucional hacia dentro de sí misma.

En el marco de la visión mecánica de mundo, la ciencia de la administración no forma talentos para gerenciar *talentos humanos*, sino administradores de recursos. Sin *gerentes conceptuales*, las organizaciones no comprenderán la naturaleza de su vulnerabilidad ni serán protagonistas de su propia transformación hacia la sostenibilidad institucional. Son los gerentes los que deciden, o no, sobre las propuestas asociadas a las dimensiones de futuro, entorno, participación, estrategia, etc., y sobre la implementación de acciones derivadas de los resultados y lecciones de dichas propuestas. Pero, ¿en el marco de qué comprensión los gerentes están decidiendo sobre cuestiones tan trascendentales para el futuro de las organizaciones?

La cuestión de la "investigación". A las organizaciones que no investigan para innovar institucionalmente sólo les resta el mimetismo institucional, en el que no es necesario crear, sino solo imitar. Sin embargo, en el desarrollo institucional, la imitación puede ser fatal, ya que el desarrollo no se somete a fórmulas y recetas. Como el desarrollo en general, el desarrollo institucional también depende del tiempo histórico, el espacio material y el contexto social. Diseñadas lejos del contexto de su aplicación e implicaciones, las fórmulas y las recetas no logran aportar su milagro prometido, pues su premisa de la homogeneidad no encuentra correspondencia en la realidad compleja y cambiante de las organizaciones.

La investigación retrospectiva y prospectiva para la innovación institucional genera pistas que, tarde o temprano, revelan los elementos claves para innovaciones pertinentes, los cuales funcionan como "gatillos de creatividad" que estimulan la innovación intelectual. Como fuente de innovación intelectual, la investigación aporta la autonomía institucional relativa que las organizaciones necesitan para innovar la forma de pensar y actuar de sus talentos humanos. Las organizaciones pueden y deben investigar para innovar institucionalmente, aun cuando la naturaleza de su mandato no incluya esta actividad.

No es prohibido ser curioso, observador, preocupado, insatisfecho y comprometido con el contexto cambiante; pero ello implica desarrollar e institucionalizar la capacidad de investigar. La organización que no investiga no innova, solo imita. Se advierte que es muy diferente investigar en el marco de una visión mecánica, de una visión económica o de una visión holística de mundo, bajo el modo "clásico" o el modo "contexto-céntrico" de generación de conocimiento.

La cuestión de la "facilitación". Un proceso de cambio es influenciado por unos factores impulsores de su dinámica y por otros que más bien la restringen. Por lo tanto, la capacidad de facilitación es imprescindible para aprovechar los primeros y reducir los efectos de los últimos, principalmente (aunque no en forma exclusiva) en los casos de procesos de cambio institucional. Sin embargo, los atributos y las habilidades para la facilitación son recursos escasos.

Son tantos los papeles de la facilitación que difícilmente una persona logra reunir todas las habilidades y atributos asociados a esta actividad. Idealmente, debería existir por lo menos un equipo de facilitadores. Se pueden formar facilitadores tanto entre los gerentes como entre diferentes categorías de profesionales. Por lo tanto, un proceso de cambio puede y debería contar con varios facilitadores en sus diferentes instancias. La facilitación no es un sinónimo de capacitación: la incluye, pero va más allá. La comprensión del concepto de facilitación puede ser ampliada, si intentamos comprender la facilitación como: proceso, intermediación, negociación, inducción, organización, orientación, formación, evaluación, promoción del talento, trabajo en equipo, investigación, aprendizaje, ejemplo, espacio para compartir y hasta como intervención (ya que la facilitación no es neutral). Este tema asume connotaciones muy diferentes en el marco de cada una de las visiones de mundo: mecánica, económica u holística.

La cuestión de la "institucionalización". La institucionalización de un proceso, sistema o actividad no debe ser confundida ni reducida a su oficialización o formalización, que pueden ser necesarias, pero jamás suficientes, para garantizar la institucionalización. Algo está institucionalizado cuando logra ser *practicado de forma irreversible* y ser *apoyado de forma continua*, mientras su necesidad y relevancia estén vigentes. Estos son los dos indicadores esenciales que se han de considerar en el seguimiento de la institucionalización de nuevas prácticas, procesos, sistemas, actividades, etc.

En el marco de esta comprensión, la institucionalización debe ser manejada necesariamente como un proceso complejo de interacción social, que se inicia cuando emerge la intención de generar algo que necesita ser institucionalizado, y continúa hasta que lo generado se transforma en práctica generalizada y logra un continuo apoyo mientras esté vigente.

El proceso incluye ciertos elementos esenciales para su consolidación, que funcionan como factores impulsores o restrictivos de la institucionalización, cuyo desempeño influye en la dinámica cambiante de dicho proceso. Estos elementos impulsores y restrictivos generalmente se asocian a dos macro-aspectos presentes en cualquier proceso de institucionalización: (i) el propósito que ha de ser logrado mediante una iniciativa, junto con la intencionalidad que moldea la búsqueda por su logro; y (ii) la estrategia metodológica desarrollada para la validación, la consolidación y el perfeccionamiento de la iniciativa.

Implicaciones para la participación

Participación, sostenibilidad y estructuras de trabajo

Independientemente de las actividades que una organización pueda realizar, tanto en el ámbito interno como en sus relaciones con el entorno, requerirá, para que se concrete la participación, la creación de estructuras que permitan un funcionamiento flexible que facilite la generación de los productos del valor colectivo agregado. La estructura de proyecto es asumida como la unidad básica de la gestión de la organización de desarrollo. El proyecto permite establecer normas flexibles para que su propia generación esté basada en la participación y en la atención a necesidades y demandas del entorno relevante de la organización. Además, facilita la planificación de acciones concretas, así como sus seguimientos, evaluaciones y (re)orientaciones en el tiempo y el espacio. Mediante la reformulación de proyectos y la generación de nuevos proyectos a partir de los resultados de los anteriores, se aborda la intervención participativa de la realidad bajo la concepción de proceso. Finalmente, el proyecto se constituye en un espacio en que es posible la apropiación de poder por medio de la participación.

Participación, solidaridad y configuraciones de trabajo

Idealmente, las configuraciones funcionales de las organizaciones deben ser generadas por los actores de la propia organización, en colaboración con otros actores relevantes. En este sentido, las orientaciones teóricas y metodológicas ofrecidas aquí solo intentan proveer un marco para el pensamiento. Solo del seno de la organización podrán emerger las nuevas formas, configuraciones y prácticas que permitirán a esta facilitar la construcción de su sostenibilidad y pertinencia social. Como ilustración y por considerar pertinentes los planteamientos esbozados por Albert y Hahnel (1991b), en esta sección describiremos, con algunos cambios, sus propuestas, como ejemplos de las nuevas formas posibles de mecanismos de funcionamiento organizacionales.

Trabajando sobre las ideas de dichos autores, proponemos que una nueva época, desarrollada en el marco de una visión holística, reclama la creación de mecanismos de decisión colegiada, los cuales pueden tener su expresión en consejos de trabajadores, sistemas de rotación de tareas y complejos de tareas participativas. Estos mecanismos, u otros pertinentes al tipo de organización, pueden ser implantados paulatinamente en la organización, comenzando por los más simples hasta llegar al desarrollo de los más complejos.

La participación como poder reclama como principio la constitución de espacios que permitan democratizar la toma de decisiones de la organización. Para ello se pueden construir mecanismos, por grados de complejidad, mediante los cuales poder tomar decisiones colegiadas, tales como:

- **Consejos de trabajadores.** Los consejos de trabajadores constituyen la primera propuesta para las configuraciones de trabajo en las organizaciones de desarrollo. Los consejos de trabajadores están conformados por todos los actores relevantes para una determinada tarea. Estos consejos pueden ser pequeños; por ejemplo, el equipo gerencial asociado a un centro de investigación. Pueden ser medianos; por ejemplo, los profesionales asociados a diversos proyectos relacionados.

Y pueden ser grandes; por ejemplo, los gerentes asociados a una organización de desarrollo. La toma de decisiones se hará en cada nivel atendiendo el grado de responsabilidad y efecto que cada trabajador tenga. La conformación de estos consejos es una herramienta útil para una gestión democrática que los valora como una oportunidad para que los trabajadores, entre ellos los mismos gerentes, produzcan valor colectivo agregado; por ejemplo, nuevo conocimiento relevante para la producción de la sostenibilidad institucional.

- **Sistemas de rotación de tareas.** La segunda configuración en complejidad consiste en la rotación de las tareas asignadas a los trabajadores; por ejemplo, un gerente en un centro puede tener como su responsabilidad gestionar procesos en la organización, pero puede rotar de posición para realizar otros trabajos. La rotación del trabajo es un instrumento de la organización democrática que produce entendimiento y solidaridad en relación con las diversas posiciones que ocupan los diferentes individuos en la organización, una mejor comprensión del funcionamiento de la organización por parte de sus trabajadores y mayores niveles de satisfacción en estos.



- **Complejos de tareas.** Son las configuraciones más complejas presentadas aquí, las cuales se construyen sobre la base de la participación en diferentes tareas. Ello requiere que las tareas sean estructuradas con actividades cuidadosamente escogidas y equilibradas, a fin de que se logre construir complejos de tareas que produzcan apropiación de poder equitativa. Esto no significa que cada persona hará todas las labores, sino que el complejo de tareas que una realice será igualmente satisfactorio, enriquecedor y comparable con el que otra hace. Para la organización democrática, este tipo de herramienta genera conocimiento múltiple, pues estimula la transdisciplinariedad y la riqueza vivencial de los trabajadores.

El enfoque “constructivista”, la construcción de equipos y el trabajo en equipo

Generalmente, la incorporación de un enfoque constructivista en la práctica de la participación en organizaciones de desarrollo implica construir equipos de trabajo, lo que es extremadamente difícil, debido a nuestra programación cultural hacia el individualismo egoísta.

Por lo tanto, este esfuerzo no se reduce a solo tener una lista de técnicas, requisitos y pasos operativos para la construcción de equipos. Este documento insiste en que los realmente interesados en la práctica de la participación primero deben debatir y reflexionar sobre las reglas del juego del desarrollo vigentes, mediante las cuales se impulsa o se restringe la participación. Sin esta comprensión no importan todas las técnicas, criterios y pasos operativos conocidos en el mundo.

¿Grupos o equipos?

La literatura sobre la construcción de equipos (Eales-White, 1996 y Clark, 1994, por ejemplo) es menos abundante que la que trata del trabajo en equipo (Rees, 1991 y Mankin *et al.* 1996, por ejemplo). Aunque la mayoría ofrece excelentes pistas para orientar el esfuerzo, falla en reconocer la influencia del contexto externo a las organizaciones. Generalmente, sus aportes están asociados a factores psicológicos y culturales, de los individuos y de la cultura organizacional, pero raramente se refieren a las condiciones contextuales que moldean la práctica democrática en la sociedad en general. Sin embargo, en un cambio de época, comprender el aporte impulsor o restrictivo de las reglas del juego del desarrollo a la participación es esencial para construir nuevas condiciones para su práctica. Este documento ha compartido muchos elementos de referencia que apuntan hacia este tipo de influencia impulsora o restrictiva. A continuación, se comparten algunos elementos de referencia para inspirar la reflexión e incentivar iniciativas para la práctica de la construcción de equipos efectivos.

Este no es el espacio apropiado para analizar los detalles de las características de los grupos que los diferencian de los equipos, tarea que ha sido realizada por muchos autores. Lo que se busca aquí es llamar la atención sobre unos pocos aspectos raramente considerados en la literatura especializada. A partir de su propia experiencia, el Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma" comparte algunas lecciones. Primero, los equipos negocian un marco de referencia para orientar la forma de pensar, decidir y actuar de sus miembros; ello no implica homogeneizar sino construir coherencia para la participación. Segundo, los equipos incluyen en su marco de referencia negociado una visión de mundo, una filosofía para la intervención, una imagen de organización y conceptos, principios, hipótesis y premisas orientadores de su acción. Tercero, los equipos piensan y planifican juntos, y solo después de ello negocian una división de trabajo; de esta manera, todos comprenden la racionalidad del todo, aun cuando estén realizando actividades individuales.

Finalmente, los equipos identifican *una causa*, la cual está asociada a su mandato como equipo y es *relevante para los actores* del contexto donde actuarán, y la transforman en su prioridad de equipo, creando una fuente interna de energía capaz de generar emoción entre sus miembros y entre los actores del contexto. La lección que se comparte aquí es: *sin emoción no hay pasión, y sin pasión no hay compromiso.*



El cambio y el compromiso no se desarrollan solo por una cuestión de lógica o de racionalidad. ¿Cuál es la causa que nos emociona, apasiona y compromete? La lógica y la racionalidad son complementarias en la formación de equipos efectivos.

La construcción y la apropiación colectiva

Los procesos participativos son procesos complejos, principalmente cuando implican generar conocimiento o propuestas que incluyen la creación e implementación de nuevas ideas, conceptos, enfoques, actividades, etc. El grado de complejidad aumenta cuando estos procesos articulan actores de diferentes países, organizaciones, etc. Sin embargo, es posible imaginar unos momentos que pueden ser tomados en consideración, cuando existe la intención de desarrollar un proceso de construcción y apropiación colectiva. Los momentos sugeridos a continuación se derivan de Peña (1992), pero están reconfigurados a partir de la experiencia del Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”.

Momento 1: intercambio (diálogo de saberes)

Inicialmente, pequeños grupos de individuos, con distintos valores, formación, expectativas, etc., comparten su conocimiento y experiencias, con el eventual apoyo de facilitadores, técnicas de gestión de pequeños grupos, etc. Este es un momento puramente descriptivo, en el cual no se debe emitir juicio de valor alguno. El objetivo es desarrollar un diálogo de saberes, para que todos se conozcan entre sí y se enteren de lo que cada uno ya conoce. De esta manera, la participación genera el efecto de “vasos comunicantes”: todos tiene acceso a la misma información.

Momento 2: reflexión (combinación y transformación de experiencias)

En este momento, pequeños grupos de participantes empiezan los análisis que les permiten comparar experiencias desarrolladas en diferentes contextos, tomando en cuenta distintas premisas, para identificar los factores que actúan como impulsores o como restrictivos del desempeño de las respectivas experiencias originales. En este proceso, los grupos pasan por varios momentos particulares: descripción, análisis, interpretación, explicación, síntesis y evaluación. En caso contrario, será imposible desarrollar conclusiones e imaginar la reconfiguración de las experiencias y los conocimientos que serán compartidos en los nuevos contextos.

Momento 3: conceptualización (generación de comprensión)

Como resultado del momento reflexivo, los participantes están en condición de desarrollar un esfuerzo orientado a construir conceptos, proponer generalizaciones y construir algunas hipótesis y premisas exploratorias de referencia que les permitan interpretar, explicar y orientar a otros sobre los temas que han sido blanco de reflexión, análisis, síntesis y evaluación. La generación de conceptos es absolutamente imprescindible, tanto para comprender como para generar y compartir comprensión con otros.

Momento 4: instrumentalización (preparación para la práctica)

Para que los conceptos puedan tener consecuencias prácticas, es necesario traducirlos (decodificar sus significados) en conjuntos de criterios y herramientas que permitan la apropiación de la comprensión generada por parte de otros actores interesados.

Momento 5: aplicación (validación en el contexto de la aplicación e implicaciones)

El conocimiento y las experiencias reconfiguradas, así como los conceptos, las hipótesis y las premisas propuestas no han sido todavía validados. Solo su aplicación en condiciones reales puede confirmar su validez o sugerir ajustes para su adecuación.

Momento 6: sistematización (interpretación de experiencias y lecciones desde la práctica)

En este momento, grupos de participantes interpretan (sistematizan) colectivamente el proceso de la aplicación del conocimiento y de las experiencias reconfiguradas, así como de los conceptos, las hipótesis y las premisas propuestas. Este no es un sencillo proceso descriptivo, sino es uno que debe asumir una naturaleza interpretativa, que puede incluso aportar a esfuerzos de construcción de teorías contextuales (*grounded theories*).

Momento 7: reconfiguración (reinicio del círculo creativo)

Después de la sistematización, todo el ciclo creativo se reinicia. Ahora se pueden reconfigurar el conocimiento y las experiencias validadas durante su aplicación, los cuales se pueden compartir con otros actores interesados. Estos actores tienen su propio conocimiento y experiencias, y necesitan reflexionar sobre el conocimiento y las experiencias validadas y compartidas, como parte del proceso de construcción y apropiación colectiva, que es dependiente del uso de tecnología social —la tecnología de la interacción humana (participación, negociación, debate, etc.)—.

Como se puede deducir, una de las dificultades para la práctica de la participación en procesos de desarrollo reside en la alta inversión de tiempo (y necesariamente de recursos financieros) para crear los espacios y los momentos de interacción, la cual es imprescindible tanto para la innovación como para la legitimación y apropiación por parte de los actores de dichos procesos.

Conclusión: ¿cómo promoverás y practicarás la participación?

Con ética, intención, imaginación y compromiso se puede hacer mucho para viabilizar la práctica de la participación, pero el proceso es complejo, costoso y generador de resistencias y conflictos, por el hecho de que integramos una civilización culturalmente programada para el individualismo egoísta. Aun así, la participación será siempre una estrategia institucional importante por su carácter transversal; sus aportes son necesarios en prácticamente todas las iniciativas y actividades de desarrollo (De Souza Silva *et al.*, 2000). Se puede lograr crecimiento económico con individualismo; esta es la forma como se ha venido actuando durante toda la época histórica del industrialismo.

El problema es practicar el desarrollo, que va más allá del crecimiento; este es necesario, pero no suficiente para asegurar que la mayoría tendrá acceso a sus beneficios. La negociación, la construcción, la consolidación y la sostenibilidad de mejores condiciones, calidad y nivel de vida para la mayoría en nuestras sociedades es un desafío espectacular, en el que el crecimiento constituye la parte más fácil de lograr.

Brasil ofrece el ejemplo más dramático del planeta de crecimiento económico con exclusión social: el individualismo ha aportado lo mejor de sí para el crecimiento de este país, pero la lógica del proceso de creación, distribución y apropiación de la

riqueza ha generado la más injusta distribución de ingresos del mundo. La indiferencia con la miseria humana, el aumento del egoísmo, la disminución de la solidaridad y la consolidación de la ideología del mercado, que propone la existencia como una lucha por la supervivencia, están transformando el mundo en una arena planetaria, donde solo existirán los más competitivos, quienes habrán “eliminado” el mayor número posible de competidores y de empleados. Incluso, de continuar la naturaleza actual del proceso de globalización, la humanidad camina hacia la “brasilización” del mundo, en el que **la falta de ingreso no permitirá el acceso, aunque haya exceso**. Será un mundo sin solidaridad ni participación.

Parte 3

Elementos prácticos para la participación

Ni el pescado ni el anzuelo, sino el arte de hacer anzuelos

La mayoría de los que aportan y de los que buscan cooperación internacional prefiere intercambiar mediante un modelo de colaboración que comparte el pescado y, más recientemente, el anzuelo. A finales de los años 60, la mayor parte de las organizaciones de cooperación internacional fue criticada de crear dependencia en los países en desarrollo, por practicar un *modelo de colaboración que entregaba el pescado* (modelo asistencialista, paternalista). Muchas de estas organizaciones asimilaron las críticas, cambiando a un *modelo de colaboración que transfería el anzuelo* (el anzuelo es la fórmula fabricada fuera del contexto de su aplicación). Pero el anzuelo tampoco es ético, pues su tamaño y forma determina los peces a los que se tendrá acceso. Desde su base ética, el Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma” ha desarrollado un *modelo que comparte el arte de hacer anzuelos*.

Los talentos locales, que conocen sus aguas y sus peces, son los que deben estar en condiciones de construir los anzuelos, en los tamaños y formas que correspondan a sus realidades, necesidades y aspiraciones. Irónicamente, muchos de los que intercambian por la primera vez con el Proyecto insisten en pedir o eventualmente exigir que se comparta el anzuelo, la receta construida fuera de la región, lejos del contexto de su aplicación e implicaciones. Pero el Proyecto no lo hace, porque ello estaría en contra de su filosofía y de los intereses de la misma contraparte. La *filosofía* del Proyecto es su *promesa ética*, que anticipa la característica central de su modelo de intervención: practicar el *desarrollo de*, no el *desarrollo en* las organizaciones. La práctica del *desarrollo de* implica, por ejemplo, no compartir respuestas, sino construir preguntas interpretativas (que requieren el desarrollo del pensamiento crítico y creativo) y respuestas negociadas entre los interesados. Una de las lecciones del Proyecto es que el compromiso es mayor con las respuestas en cuya construcción se participa, y no con aquellas respuestas que apenas se escuchan de terceros. La práctica del *desarrollo de* también implica fortalecer o construir la capacidad conceptual, metodológica y cultural de los talentos profesionales locales, para que estos estén en condición de construir los elementos prácticos más apropiados para su contexto. Pero ello no es fácil, pues la mayoría es formada en el marco de la cultura del manual, en la que la expectativa es recibir todas las instrucciones, claras, precisas, detalladas y suficientes para la ejecución, sin necesidad de pensar (De Souza Silva *et al.* 2000).

En el marco de la visión mecánica de mundo, el modelo racionalista de gestión logró establecer una cultura profesional en la que todo efecto solo tiene una causa, en la que siempre existe “la mejor” forma de hacer una determinada tarea, en la que todo problema es sencillo y solo tiene una solución, que es siempre clara, precisa y suficiente para resolverlo. El Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma” actúa en el marco de una visión holística de mundo que, al contrario del modelo racionalista, que privilegia el *lado duro* de la realidad, enfatiza el mundo de los valores, los intereses, las creencias, las interacciones, las relaciones, las conexiones, los símbolos, los significados, etc. En este mundo, no siempre lo práctico es algo visible y tangible.

¿Qué es lo “práctico”?

Presionados por la velocidad de los cambios que están cambiando la época del industrialismo, todos tienen prisa, por lo que todos quieren ser pragmáticos, prácticos. Como consecuencia, muchos piensan que para ser pragmáticos y prácticos es necesario abandonar conceptos y teorías. En los talleres de formación realizados por el Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”, es alto el número de participantes que, al inicio de la actividad, anticipan que su interés está centrado exclusivamente en el acceso a “herramientas prácticas”, ya que no hay tiempo para conceptos y teorías.

Pero, ¿qué es lo práctico? Si a un pequeño agricultor le falta una azada para preparar su terreno para la próxima siembra, si a un estudiante le falta una pluma para hacer una redacción en su escuela, si a un cirujano le falta un bisturí para realizar una urgente cirugía, ¿qué sería práctico para cada uno de ellos? El agricultor estaría satisfecho con encontrar una azada, el estudiante una pluma y el cirujano un bisturí. Pero, ¿qué pasa cuando el factor escaso es la comprensión? ¿Qué pasa cuando un gerente o cualquier categoría de profesional no está entendiendo cierto fenómeno, un determinado proceso, una conexión compleja? Nuestra respuesta es que, cuando la comprensión es el factor escaso, nada más práctico que una teoría apropiada (De Souza Silva *et al.*, 2000). Por ejemplo:

- ¿Por qué la economía productiva está en declinación, mientras el sector de servicios está en ascenso? ¿Por qué la economía productiva está en declinación, mientras la economía especulativa está en ascenso? ¿Por qué la cuestión de género está en ascenso, mientras el reinado de la autoridad patriarcal está siendo cuestionado? ¿Por qué los Estados Unidos promueve la relevancia de la conservación de la diversidad del planeta y de reducir la contaminación de la biosfera, pero no ha firmado la Convención de la Biodiversidad ni el Acuerdo de Kioto? ¿Por qué todas las agencias multilaterales de desarrollo están simultáneamente anunciando, precisamente en este momento histórico, que el “combate contra la pobreza” debe ser la primera prioridad en el mundo?
- ¿Por qué Francis Fukuyama se volvió famoso con su artículo sobre “el fin de la historia”, publicado inmediatamente después de “la caída del muro de Berlín?” ¿Por qué en países tan diferentes, ubicados en regiones tan distintas y con realidades ecológicas, culturales, políticas y socioeconómicas tan diversas, los diagnósticos, las conclusiones y las recomendaciones de cambios nacionales son tan homogéneas? ¿Por qué los organismos multilaterales y los mecanismos supranacionales están anunciando simultáneamente que la democracia (representativa) está en expansión, precisamente ahora que las

políticas y las decisiones más relevantes para las sociedades nacionales son, respectivamente, formuladas y decididas en foros multilaterales y supranacionales por actores que nunca fueron electos democráticamente por ninguna de las sociedades afectadas por su actuación?

- ¿Por qué solo a partir de la década de los 80 el Estado y el sector público son pintados con los colores de la ineficiencia, la corrupción y la incompetencia, mientras el mercado y el sector privado son pintados con los colores opuestos, cuando todos los países desarrollados del mundo lograron llegar a donde llegaron bajo el liderazgo del Estado y de su sector público? ¿Por qué desde hace dos décadas los países en desarrollo están siendo sometidos a cambios estructurales concebidos desde afuera, con la disculpa de que estos cambios son “la mejor forma” para lograr que estos países lleguen al rango de países desarrollados, cuando ningún país desarrollado se ha desarrollado siguiendo las recetas del FMI y del Banco Mundial?
- ¿Por qué de repente la fórmula para ser desarrollado ya no es mediante proyectos nacionales de desarrollo, sino por medio de la liberalización, la privatización, la desreglamentación, la inversión extranjera, las leyes de patente, etc., si ningún país desarrollado se ha desarrollado mediante estas reglas? ¿Por qué la etiqueta de “comunista” ha sido reemplazada por la de “proteccionista”, cuando se quiere descalificar a los actores que critican las características del (des)orden mundial? ¿Por qué la *ideología del desarrollo* ha sido reemplazada por la *ideología de la globalización*, la ideología del Estado por la ideología del mercado y la razón de Estado por la razón de mercado?

Sorprendentemente, se puede contestar a estas y otras preguntas afines con el apoyo de una única teoría: **la teoría del cambio de época**. El Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma” desarrolló un estudio prospectivo para contestar a la pregunta de investigación: *¿una época de cambios o un cambio de época?* Cerca de 1,500 títulos seleccionados en la literatura internacional fueron sometidos a un análisis de contenido por medio de una matriz de criterios, desarrollada a partir del concepto de época histórica y con indicadores para reconocer cuándo una época histórica se transforma, cambiando cualitativa y simultáneamente las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura. En resumen, lo práctico varía con el actor y su necesidad particular, en el contexto donde ambos existen. También llamamos la atención de los escépticos de que los conceptos, las teorías, las metáforas, etc., son herramientas culturales, porque generan cambios en las actitudes y los modelos mentales de individuos y grupos sociales. Entonces, en el momento histórico actual del mundo, donde la comprensión es el factor más escaso para interpretar lo que está pasando para decidir y actuar de forma pertinente, nada más práctico que la teoría del cambio de época (De Souza Silva *et al.*, 2000).

La dimensión práctica de la participación

A partir de nuestra percepción de qué es lo práctico, esta parte del documento no comparte una lista de técnicas o de herramientas operativas. Aquí continúa el esfuerzo de compartir elementos de referencia, para servir de inspiración e incentivo a los actores locales, que deben buscar y desarrollar las técnicas y las herramientas que vayan a necesitar, de acuerdo con el contexto local. Muchos actores se quedarán

absolutamente sorprendidos al descubrir que hay ciertos aspectos que aportan más a la práctica de la participación que las técnicas y las herramientas operativas que ellos tanto buscan; algunos de esos elementos son, por ejemplo, el propósito que se ha de lograr con la participación, la intención hacia la práctica de la participación, el contexto donde la participación será practicada, la existencia de facilitadores de la participación, el uso consciente de tecnología social apropiada para facilitar la práctica de la participación, etc. (De Souza Silva *et al.*, 2000).

La función del propósito

No todo necesita ser realizado de forma participativa. El concepto de “valor colectivo agregado” no aclara que solo se debe recurrir a la participación, cuando hay algo que solo ella aporta y que no sería posible lograr sin ella, tal como legitimidad, compromiso, efecto educativo, sintonía con el entorno, etc. Si no se sabe lo que se busca con la participación, no se podrá planificar y gerenciar un proceso participativo orientado a lograr algo que no está claro. ¿Qué se desea lograr con el apoyo de la participación? ¿Qué será necesario planificar y desarrollar antes, durante y después del evento participativo, para que la participación aporte lo que solo ella puede agregar y que no es posible alcanzar sin ella?

La función de la intención

Participación implica compartir poder. Cuando no existe la intención de que los actores invitados participen con la posibilidad de influenciar contenidos, políticas, prioridades, presupuestos, etc., ni todas las técnicas y herramientas prácticas existentes en el mundo serán capaces de promover la participación. ¿Hay la intención de compartir poder o no la hay? ¿Están previstos los espacios y los momentos que permiten a los participantes apropiarse de lo que ellos están construyendo, o no lo están? Sin intención no hay participación.

La función del contexto

El contexto es la referencia más importante para la planificación y gestión de procesos participativos. ¿Cuáles son las condiciones intrínsecas del contexto que funcionan como factores impulsores o restrictivos de la participación? ¿Qué se puede hacer antes, durante y después del evento participativo, para que los factores impulsores aporten al esfuerzo participativo, y para eliminar o disminuir la influencia de los factores restrictivos? ¿Qué actores del contexto podrían actuar para facilitar o restringir la práctica de la participación?

La función de los facilitadores

En principio, todo proceso participativo puede ser facilitado. Sin embargo, si los facilitadores solo son ejecutores de las técnicas de la participación, si los facilitadores asumen la participación como un fin en sí misma, si los facilitadores son rehenes de la dimensión instrumental de los procesos participativos, ellos serán más *dificultadores de la participación* que sus facilitadores. El facilitador que más facilita no es aquel que domina tecnologías sociales de forma excepcional, si eso es todo lo que sabe y hace. El facilitador necesita “saber ser”, no solo “saber hacer”. Un buen facilitador necesita ser

capaz de generar emoción colectiva en torno al propósito que se ha de lograr con el apoyo de la participación, en torno a la contribución potencial de la misma participación, y en torno al potencial representado por la imaginación, la capacidad y el compromiso representados en cada participante y en el conjunto de todos ellos.

La función de la tecnología social

La tecnología social es la tecnología de la interacción humana. La participación, la negociación, el debate y otras prácticas pueden tener su desempeño mejorado a partir del apoyo de ciertas técnicas que promueven y facilitan la interacción social. La pertinencia de estas técnicas varía con la naturaleza del propósito que se ha de lograr, la actitud hacia la participación por parte de los actores involucrados, los factores contextuales asociados a la práctica de la participación, la preparación de los facilitadores para la gestión de procesos participativos, la intención de los que tienen el poder de decidir, etc. Sin embargo, cuando la intención está presente, y si el propósito que se ha de lograr con la participación está claro y negociado, hay grandes posibilidades de que haya participación y de que esta aporte lo que se espera de ella, aun cuando no se manejen muy bien muchas técnicas para la participación. Ello no ocurre en la situación opuesta, cuando no hay intención ni propósito claro para la participación.

Como se puede fácilmente deducir de los elementos de referencia compartidos, la dimensión instrumental para la participación ocupa un lugar secundario entre los “elementos prácticos” para su práctica. Obviamente, la dimensión instrumental tiene una contribución relevante que aportar, pero no es la primera ni la más crítica dimensión de un proceso participativo (De Souza Silva *et al.*, 2000).

Tipología de participación en las organizaciones

La literatura sobre participación en procesos de desarrollo rural es abundante, pero es escasa cuando se trata de la participación en organizaciones de desarrollo. Irónicamente, los gerentes y los profesionales de las organizaciones de desarrollo se han transformado en “expertos” en recomendar la participación a los actores de su entorno, pero no logran ser participativos dentro de sus respectivas organizaciones. Hoy, la mayoría de los expertos en participación solo son especialistas en cómo los “otros” deben ser participativos, mientras ellos son autocráticos hasta en la forma como imponen las técnicas para la participación. Por lo tanto, los esfuerzos para mejorar la participación dentro de las organizaciones de desarrollo es todavía una especie de experimento social, donde todos pueden y deben aportar para que estos experimentos se desarrollen y para que sus resultados sean validados y compartidos ampliamente.

Aquí solo se comparte una tipología muy simple y muy general de la participación en organizaciones, únicamente para inspirar reflexiones e incentivar iniciativas hacia su exploración, ajuste, transformación y práctica. Básicamente, dentro de las organizaciones existen dos tipos generales de participación —directa y representativa—, y cualquiera de estos tipos puede asumir un carácter vertical, horizontal o transversal (De Souza Silva *et al.*, 2000).

La participación directa y la participación representativa

La participación directa ocurre cuando todos los interesados participan, lo que solo es posible cuando el número de interesados no es demasiado grande. La participación representativa ocurre cuando el número de interesados es tan alto que no existe la posibilidad (espacial, financiera, etc.) de reunir a todos ellos, por lo que solo algunos podrán participar en representación de todos los de su categoría. Sin embargo, la presencia de individuos de ciertas instancias gerenciales o de distintas categorías de empleados no constituye una condición suficiente para asegurar que su participación es del tipo representativo. Si los participantes ahí están en su capacidad individual, la participación ni es directa ni es representativa.

La participación representativa requiere que los individuos seleccionados para representar a los que no estarán participando llenen ciertos requisitos. Primero, en principio, los representados deberían indicar aquellos que los van a representar. Segundo, todos los representados deberían conocer con anticipación el propósito que se quiere lograr con la participación de sus representantes. Tercero, los representados deberían tener la oportunidad de intercambiar entre ellos sobre los criterios y posiciones que deben ser presentados por sus representantes. Cuarto, los representantes deberían participar presentando y defendiendo las posiciones y los criterios negociados entre aquellos a quienes representan. Finalmente, los representantes deberían siempre informar a sus representados cómo fue el evento en el cual participaron, cuáles fueron las conclusiones y las decisiones resultantes de dicho evento, cuáles de las posiciones y los criterios sugeridos por ellos fueron aceptados, cuáles no lo fueron y por qué. En caso contrario, lo que puede ocurrir es una pseudo-participación, una participación funcionalista, una participación del tipo liberal o la no participación.

La participación vertical

La participación vertical no significa aquí una participación moldeada por el poder de las autoridades más altas de la organización, sino una donde solo participan autoridades de diferentes instancias formales de la organización. Esta participación puede ser directa, si todos los gerentes de las instancias involucradas participan, o representativa, si de cada instancia formal solo participan algunos de sus integrantes.

La participación horizontal

La participación horizontal se refiere al tipo de participación donde el propósito que se ha de lograr de forma participativa no es un propósito político, que depende de decisiones formales por parte de los que tienen el poder institucional, sino uno de naturaleza técnica, que demanda la movilización de la inteligencia y la creatividad de ciertas categorías de empleados. En este caso, si todos los empleados de las categorías involucradas participan, la participación es del tipo directo. Pero, si es imposible reunir a todos los empleados de una o más categorías, ya sea debido a su gran cantidad, a su dispersión o ubicación geográfica lejana, al alto costo financiero de reunirlos, etc., generalmente solo se invita a algunos para representar a la categoría. En estos casos la participación será del tipo representativo, siempre y cuando se llenen los requisitos ya discutidos sobre la participación representativa.

La participación transversal

La participación del tipo transversal es muy común, e involucra tanto a autoridades de diferentes instancias formales de la organización como a distintas categorías de empleados. En este caso, si las autoridades y todos los individuos de las respectivas instancias formales y distintas categorías de empleados involucradas son integralmente invitados a participar, se tiene la participación transversal directa. Si es imposible hacerlo con todos, y solo se invita a algunos para representar a los demás, la participación será del tipo transversal representativo, siempre y cuando sean atendidos los requisitos para la participación representativa.

Como se puede fácilmente concluir, los tipos generales de participación son pocos y relativamente simples. Sin embargo, su práctica es inmensamente difícil, porque culturalmente estamos programados para la no participación.

La participación en la negociación con el entorno: la “metodología RAAKS” (ERSICA)

El ejemplo metodológico compartido a continuación no debe representar “la” mejor metodología para la interacción con el entorno. Lo que se quiere es demostrar que hay muchos esfuerzos alternativos para viabilizar la práctica de la participación en diferentes contextos, incluso en la práctica de la negociación con el entorno. Todavía son muy pocos los gerentes y los profesionales que comprenden que hasta los diagnósticos y las sistematizaciones de experiencias y lecciones deben ser realizados de forma negociada y, por lo tanto, participativa. La presente metodología es realmente apropiada para lo que se propone y ya está validada en diferentes partes del mundo, incluso en América Latina (Engel 1997; Salomon y Engel 1997).

Elementos metodológicos de la ERSICA

Entre las propuestas metodológicas avanzadas para llevar a cabo estudios sobre innovación social, considerando la relevancia de los aspectos sociales, está la llamada “Metodología de Evaluación Rápida en Sistemas de Innovación y Conocimiento Agrícola (ERSICA)”, a la cual podríamos llamar Análisis Rápido de Sistemas de Participación en la Organización (ARPA) para adaptarla al contexto de la organización. Según Engel (1997), la ERSICA surge dentro de una perspectiva de enfoque de sistemas blandos, el cual propone que es útil tener una visión de sistemas para estudiar el mundo; es decir, la investigación para entender aspectos del mundo debe concebirse como una totalidad, lo que no significa que se asuma que el mundo en realidad funciona como un sistema.

Esta propuesta constituye un proceso de aprendizaje donde los actores sociales confluyen con sus diferentes perspectivas y visiones del mundo para, en interacción, analizar y negociar esas perspectivas, construyendo nuevas o ratificando perspectivas ya desarrolladas para negociar definiciones que alimentarán acciones de interés común. La ERSICA ofrece los elementos para ver a la innovación en la agricultura como un evento social, de manera que su foco para el diseño y manejo de las intervenciones es la sociedad misma.

Como la propuesta metodológica utiliza como fundamento conceptual el enfoque de sistemas suave, ofrece elementos conceptuales para el análisis de los sistemas, los cuales requieren participación efectiva de los interesados, la integración de macro y micro-perspectivas, y una orientación pragmática y constructivista, lo que la convierte en un elemento importante al momento de compartir conocimiento con los interesados y entre estos, dado que su interés central es el mejoramiento de las prácticas humanas relevantes para un determinado problema o situación de vida.

La perspectiva de sistemas suaves de esta alternativa metodológica contrasta con la visión tradicional de sistemas duros, en donde la estructura y el funcionamiento del mundo son concebidos como un sistema, que para ser estudiado debe ser representado, generalmente a través de modelos. En el marco de este enfoque, los sistemas son concebidos como desempeñando una función que puede ser descrita mediante el procesamiento de insumos a productos, y modelados y/o representados por una "caja negra". Por otro lado, en este enfoque, un sistema es visto como un conjunto de componentes interactivos con límites abstractos, que tiene un propósito particular. Por el contrario, como lo describimos arriba, dada su naturaleza apreciativa, la visión de sistema suave no toma al mundo como sistémico ni tampoco asume que sus imágenes sistémicas puedan ser representadas como modelos. El asignarles un propósito es básico para los sistemas suaves, puesto que estos no tienen propósito per se, sino que este les es dado.

Los pensadores sistémicos duros crean imágenes sistémicas, como modelos, para recrear ciclos de innovación, de manera que el propósito del aprendizaje es analizar los modelos de la realidad para predecir eventos. Por el contrario, los pensadores sistémicos suaves construyen imágenes para derivar ventanas heurísticas; es decir que son "visiones" o "escenarios" para ayudar a los interesados a ver y compartir ellos mismos esas imágenes. El propósito del aprendizaje es estudiar los aspectos humanos y lograr ajustes/negociaciones entre los actores relevantes, para mejorar su desempeño en la realización de sus prácticas cotidianas, en la construcción de un mundo deseable.

En este sentido, la propuesta metodológica de sistema suave, elaborada por Checkland (1988), citado por Engel (1997), provee una base conceptual y metodológica útil en situaciones donde se requiera negociar visiones y significados de la realidad, dado que facilita el intercambio y el reconocimiento de los diferentes puntos de vista de los actores sociales. Por lo tanto, se adapta muy bien a las condiciones complejas que caracterizan a nuestras sociedades.

La propuesta ERSICA provee elementos metodológicos que contemplan dos etapas y una intencionalidad interrelacionadas. La primera se basa en un **diseño de procedimientos** a seguir, o estrategias de intervención colectivas, y la segunda se basa en un **diseño analítico** (construcción/selección de ventanas para explicar el problema). Además, la ERSICA se construye alrededor de **intenciones particulares**.

Intenciones particulares

Según Engel (1997), la ERSICA trata de enfocar su atención en la búsqueda de ayudas para que los actores sociales estudien y sugieran formas de mejorar sus propios modos de organización para lograr innovar en agricultura. Enfatiza los *diagnósticos estratégicos*, los cuales incluyen una evaluación participativa de las oportunidades y debilidades para poder llegar a la formulación conjunta de estrategias útiles.

En estos diagnósticos se requiere el trabajo en equipo, la compilación dirigida de información, las discusiones y diálogos en grupos, el análisis cualitativo y la toma de decisiones estratégicas. La ERSICA considera que los productores, los consumidores y otros actores, tanto en las áreas rurales como urbanas, constituyen o representan intereses, conocimientos e informaciones relevantes. Esta alternativa metodológica busca producir dos cosas: (i) entender de manera completa la organización social de la innovación en una situación particular; y (ii) el interés de los actores sociales en implementar acciones bien probadas para mejorar esa innovación.

Para lograr esos dos productos, la ERSICA combina procesos de aprendizaje interrelacionados: investigación participativa sobre la organización social de la innovación, realizada por los interesados y el equipo de investigación. Su punto de partida es la construcción de redes. Lo que los actores sociales hacen consistentemente para buscar información y adaptar sus prácticas es buscar, construir y mantener relaciones con otros actores seleccionados. La ERSICA ayuda a los actores sociales a identificar las redes relevantes y a apreciar su papel e importancia en la efectividad de la innovación en situaciones específicas.

Revisar los contrastes de los resultados desde los puntos de vista de múltiples perspectivas, enfocándose sobre ideas y eventos relevantes desde diferentes ángulos para crear tensiones entre diversas, pero igualmente válidas, interpretaciones de la misma situación. La ERSICA está diseñada para incluir una variedad de "ventanas", desde las cuales los equipos puedan escoger y adaptar formas específicas de conducir una investigación.

Un recorrido orientado hacia la realización de tareas para conducir a los participantes a través de análisis e interpretaciones de situaciones problemáticas hasta el diseño de soluciones potencialmente útiles. El estudio de la organización social de la innovación no es suficiente; hay que vislumbrar estrategias para superar dificultades y crear oportunidades para mejorar. El proceso en su totalidad tiene el potencial de construir acuerdos sobre estrategias para el cambio, el compromiso con esas estrategias y un plan de acción para su implementación.

La dimensión operativa de la ERSICA

Los objetivos de esta dimensión son: (i) identificar oportunidades para la intervención, las cuales buscan mejorar la forma como los actores sociales se organizan ellos mismos para lograr las innovaciones que ellos desean, (ii) crear conciencia entre los actores relevantes, tales como gerentes, hacedores de políticas, planificadores, productores, comerciantes, investigadores, extensionistas y representantes de otros grupos, con respecto a las oportunidades y las limitaciones que afectan su desempeño como innovadores, y (iii) identificar los actores actuales y potenciales que puedan agenciar para eliminar dificultades particulares y hacer uso de las oportunidades identificadas. Para lograr esos objetivos se recomienda la constitución de un **comité de coordinación** entre los actores más relevantes. Este comité debe estar conformado de manera tal que los diferentes intereses queden representados de manera equilibrada. Después de una fase preparatoria, la cual incluye la construcción de equipos, el conocimiento de los elementos metodológicos y la construcción de relaciones con interesados relevantes, la implementación de la ERSICA incluye una cronología de actividades, diseñada a través de momentos secuenciales:

Momento 1: definición de problemas e identificación del sistema

En este momento lo más importante es definir el problema, identificar los actores sociales relevantes y los asuntos y los factores ambientales. El resultado de esta fase es una aproximación a las formas como los actores sociales actualmente actúan e interactúan para lograr innovar en sus prácticas.

Momento 2: análisis de limitaciones y oportunidades

Los actores y el equipo formulan, analizan y priorizan limitaciones y oportunidades para mejorar el desempeño de la innovación. Esta fase provee una fotografía detallada de cómo diferentes redes de actores sociales interactúan, de los prominentes asuntos en sus debates y de las formas como ellos coordinan o dejan de coordinar sus actividades.

Momento 3: articulación de políticas/planificación de la intervención

En este momento los actores articulan estrategias y planifican acciones concretas para mejorar la innovación y negociar los compromisos. El resultado esperado es un compromiso de parte de algunos de los actores e interesados en seguir algunas o todas las recomendaciones.

La implementación de estas fases requiere la planificación y la ejecución de diferentes tareas, a saber:

- Debatir, dialogar, especificar y acordar sobre los objetivos de la investigación.
- Debatir, dialogar, escoger y operacionalizar ventanas relevantes y/o agregar ventanas nuevas.
- Usar las ventanas para reunir información relevante mediante entrevistas con individuos o grupos, así como también de fuentes secundarias.
- Generar informes de campo.
- Integrar ideas, asuntos e información en las discusiones de grupo.
- Producir un informe de síntesis para reflejar temas importantes, brechas de información y conclusiones tentativas.

Al final de cada fase se debe organizar un taller con los actores relevantes, o con sus representantes, para regresar la información analizada a los interesados, permitiéndoles debatir, complementar o corregir los resultados del estudio y participar activamente en el proceso de aprendizaje.

El marco analítico de la ERSICA

Las ventanas de la ERSICA se construyen en tres etapas, a saber:

Etapas 1: definición del problema e identificación del sistema

Para complementar esta etapa, se pueden usar metodologías de diagnóstico, tal como la de los sondeos participativos.

- *Redefinición del problema y su apreciación:* ¿de quién es el problema?, ¿sobre qué es el problema?

- *Identificación de los actores sociales relevantes:* ¿quiénes están involucrados o deben estarlo?, ¿cómo ellos ven el problema?
- *Búsqueda de diversidad en los enunciados de misiones:* ¿quién busca qué y por qué?, ¿cómo ven los actores al problema?
- *Diagnóstico del ambiente* (los contextos y los factores económicos, ambientales y socio-culturales tienen que ser tomados en cuenta).
- *Primera aproximación para clasificar la situación problema:* ¿quién es relevante?, ¿por qué?, ¿cómo?

Etapas 2: análisis de las limitaciones y las oportunidades

- *Análisis de impacto:* las voluntades causan que las evaluaciones sean diferentes; ¿cuál es el producto en la práctica?
- *Análisis de los actores:* todos los actores no son igualmente relevantes o están interesados en cada tipo de innovación.
- *Análisis de las redes de conocimiento:* significa estudiar la comunicación interactiva para la innovación.
- *Análisis de integración:* significa estudiar las conexiones y las asociaciones de recursos.
- *Análisis de tareas:* ¿qué debe hacerse para innovar?, ¿quién lo hará?
- *Análisis de comunicación:* significa estudiar las barreras culturales, sociales y organizacionales que impiden la comunicación efectiva para la innovación.
- *Análisis de coordinación:* implica estudiar el liderazgo y la capacidad de coordinar.
- *Entender a la organización social de la innovación:* ¿cómo ella trabaja?, o ¿realmente trabaja?

Etapas 3: articulación de políticas, intervención y planificación

- *Manejo del conocimiento:* ¿qué se puede hacer para aumentar el desempeño de la innovación?
- *Análisis de la potencialidad del actor:* ¿quién puede?, ¿quién está dispuesto a hacer qué?
- *Compromiso estratégico:* ¿quién hará qué con respecto a conducir o ejecutar las actividades?

Finalmente, se puede mencionar que esta metodología busca facilitar la construcción colectiva de acciones que serán implementadas por sus mismos constructores, con el fin de mejorar su desempeño.

Momentos para la práctica de la ERSICA

Lo que expondremos a continuación es un resumen de la sección sobre la preparación y la ejecución de la investigación ERSICA, la cual se presenta en el material audiovisual desarrollado para el Entrenamiento para la Formación de Líderes Regionales del Desarrollo Latinoamericano, el cual tiene su sede en Puebla, México,

bajo los auspicios del Centro Internacional para la Investigación Agrícola Orientada al Desarrollo (ICRA en inglés), el Colegio de Posgraduados de México, la Red Internacional de Metodologías de Investigación en Sistemas de Producción (RIMISP) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) de México.

Antes de entrar a discutir los momentos relevantes para la práctica de la ERSICA, debemos llamar la atención del lector sobre la importancia de tomar en cuenta la necesidad de ejercer una práctica de comunicación democrática, una participación crítica de los diferentes actores involucrados, el trabajo efectivo en equipos y la integración y consolidación de resultados. La conjunción de estos factores permitirá desarrollar investigación utilizando la metodología ERSICA, un teatro de innovación con posibilidades de generar efectos sociales importantes. En lo que sigue abordaremos varios aspectos que se han de considerar en dos momentos de la aplicación de la metodología: la acción de la preparación y la acción de la ejecución del estudio.

Momento 1: la acción de la preparación

Está integrada por diversos aspectos que deben ser analizados y ejecutados previos a la ejecución real del estudio ERSICA.

- *El equipo y los grupos de apoyo.* Pueden estar conformados por actores internos y externos, con conocimientos relevantes para el tipo de estudio que se requiere realizar. Estos conocimientos incluyen el conocer diferentes estilos de aprendizaje y facilitar la creación de espacios de aprendizaje abiertos. Casi siempre es recomendable facilitar la formación de equipos de apoyo o consejos consultivos que puedan estimular la participación de una buena representación de los actores relevantes (productores, actores institucionales, socios, clientes, etc.).
- *La preparación del equipo.* Es crucial para lograr una interacción efectiva con los actores relevantes. Se necesita una preparación cuidadosa para construir una colaboración estrecha entre los miembros del equipo que está coordinando el estudio. Esa preparación incluye una capacitación en el manejo y entendimiento de los materiales conceptuales e instrumentales relacionados con la ERSICA. Se debe tener muy presente que los miembros del equipo coordinador también se involucran en la realidad del entorno al cual estudian y con los actores de ese entorno; por lo tanto, también son participantes (y no observadores) en todos los procesos involucrados. Los equipos requieren estar conscientes de que existen diferencias de visión y de puntos de vista entre los miembros del equipo y entre otros actores involucrados. Estas diferencias necesitan ser reconocidas y usadas en las discusiones para enriquecer las posibilidades de generación de propuestas innovadoras en el proceso de ejecución del estudio.
- *La entrevista como método de investigación.* Es uno de una serie de instrumentos usados para la generación de información. Se necesita evaluar si la entrevista es el instrumento adecuado para generar la información requerida; el lugar donde ocurrirá la entrevista debe ser confortable y seguro, de manera que aumenten las posibilidades de que fluya la conversación. Para poder ser fluida la entrevista no debe ser estructurada, lo cual se puede hacer determinando a priori los temas que se necesitan cubrir. El tiempo de la

entrevista debe ser razonable:
no más de 90 minutos para no
cansar al entrevistado.

Las ventanas de la ERSICA presentan herramientas útiles para propiciar el reconocimiento de esas diferencias y su uso constructivo. El plan de trabajo de un equipo ERSICA debe tomar en cuenta como mínimo los siguientes factores:

- La definición clara del trabajo que se va a realizar.
- El uso máximo de la experiencia previa que puedan tener los miembros del equipo con la metodología ERSICA.
- El empleo de energía suficiente para la configuración del equipo efectivo de trabajo.
- La compilación exhaustiva de información secundaria relevante.
- El cálculo del tiempo y la distancia que se requerirán para acceder a la interacción con los actores claves y otros actores involucrados.
- La definición de estrategias para compartir el conocimiento generado con los diferentes actores involucrados en el estudio.



Momento 2: la acción de la ejecución

Está constituido por todos los factores que se deben considerar durante el estudio per se. En este momento se incluyen informes, dibujos del sistema y talleres de actores.

- *Los informes.* Son utilizados para aprovechar los momentos de pausa dentro del estudio y estimular la reflexión entre los miembros del equipo y otros actores involucrados. Igualmente, sirven para comprobar la validez de las ideas generadas entre los diferentes actores. Los informes son útiles para detectar vacíos de información y definir acciones para subsanarlos. Finalmente, facilitan el proceso de darles sentido a la información y al conocimiento generado, al mismo tiempo que se constituyen en materiales para ser usados en los talleres de actores.
- *Los dibujos del sistema.* Son formas gráficas para representar y desarrollar entendimiento sobre las interacciones entre los actores. Permiten la representación de la organización social de los diferentes actores. Los dibujos requieren que se definan cuidadosamente los significados asignados a cada categoría de actores y las vinculaciones entre ellos. Un aspecto importante de los dibujos es que permiten a los actores ver su realidad social y sus vinculaciones en perspectiva y vislumbrar las construcciones futuras que desean hacer a sus sistemas sociales.
- *Los talleres de actores.* Son una forma de invitar a los actores involucrados y relevantes a discutir, de forma participativa, las situaciones y los problemas. Los talleres permiten conversar nuevamente y de manera colectiva sobre

aspectos importantes descubiertos en las entrevistas o en la revisión de materiales secundarios. Los talleres son un espacio de encuentro para la participación y validación colectivas de conocimiento e información. En ese espacio se reúnen los actores para negociar sobre sus problemas, la naturaleza de estos y qué se puede hacer (cómo y quién) para enfrentarlos. Lo ideal es realizar al menos tres talleres en cada estudio ERSICA al finalizar las fases de definición del problema e identificación del sistema (diagnóstico), de análisis de limitaciones y oportunidades (análisis de actores) y de articulación de políticas, intervención y planificación (negociación de acciones y compromisos entre actores).

Para finalizar es importante tomar en cuenta los requisitos para ser un *buen facilitador*, que se enumeran a continuación:

- Estar consciente de las limitaciones y trabajar en ese contexto.
- Poseer la capacidad para estimular a otros actores a que expresen sus ideas.
- Saber actuar como intermediario para mostrar puntos de interés común y vinculaciones entre las diferentes opiniones y puntos de vista de los actores.
- Poseer la capacidad de estimular a los demás actores a que construyan sus propias soluciones.
- Facilitar procesos para que los participantes desarrollen sus propios métodos para resolver problemas y conflictos.
- Tener facilidad para trabajar con dinámicas grupales, para permitir que todos puedan hablar y oír las opiniones de los demás.
- Tener conciencia de los diferentes estilos de gestión y de comunicación de los actores.
- Poder percibir problemas y convertirlos en desafíos y oportunidades para el aprendizaje.
- Poseer la capacidad para participar en procesos de aprendizaje y estimular la capacidad de los otros.

Factores impulsores y factores restrictivos para la práctica de la participación

Hasta ahora hemos visto cómo la participación requiere la transformación de las organizaciones y de los factores y prácticas para la transformación, en el contexto de un nuevo régimen de generación de conocimiento enmarcado en un cambio de época. Sin embargo, nuestro análisis ha estado sesgado solamente hacia los factores internos a la organización. Como observamos al finalizar la sección anterior, los desarrollos de la transformación interna están condicionados primariamente por las demandas que el entorno formule a las organizaciones y por la posición que las organizaciones se labren en relación con ese entorno. Mediante el análisis de los factores restrictivos e impulsores de la participación en las organizaciones, abordaremos algunas consideraciones sobre el entorno, las cuales completan el escenario donde las organizaciones construyen su sostenibilidad.

En esta parte analizaremos primero los factores impulsores/restrictivos internos, para luego pasar a escudriñar los factores impulsores/restrictivos externos de la participación en la organización.

Factores impulsores y factores restrictivos para la participación interna

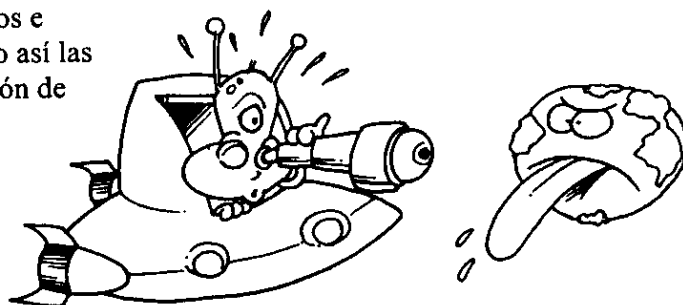
Como ya sabemos, la participación demanda cambios radicales en las organizaciones de ciencia y tecnología (CyT). Estos cambios necesariamente afectarán intereses sedimentados de larga data, los cuales generarán el afloramiento de motivaciones, resistencias, conflictos y estrategias para obstaculizar o estimular la transformación de las organizaciones.

Los contextos y las circunstancias internas de la organización pueden crear condiciones para fortalecer o debilitar su capacidad de participación, tanto con el entorno como entre sus miembros. En la forma de premisas, algunos factores impulsores y restrictivos para la participación interna en las organizaciones son compartidos a continuación, a fin de estimular la imaginación de los gerentes y profesionales que necesitan identificar los factores específicos en sus casos particulares:

Factor 1: En un cambio de época la visión de mundo que prevalezca entre la mayoría de los gerentes influirá sobre las posibilidades de construcción de una cultura participativa y de la sostenibilidad de la organización de CyT

Los gerentes que tengan una visión holística de mundo estarán mejor preparados para estimular los cambios que generen capacidades en la organización que les permitan sintonizarse efectivamente con sus entornos externo e interno. Esta sintonización efectiva se realiza mediante la configuración de espacios externos e internos de participación, creando así las condiciones para que su generación de productos y servicios responda concretamente a satisfacer las demandas y las necesidades de esos entornos.

Con la consolidación de prácticas participativas, las organizaciones también estarán generando un efecto real de creación de legitimación interna y externa y, por consiguiente, también estarán construyendo su sostenibilidad. Por el contrario, los gerentes con visiones de mundo mecánicas y económicas facilitarán la generación de capacidades muy parciales en sus organizaciones, las cuales no serán suficientes para construir una sintonía efectiva con el entorno, legitimidad social y sostenibilidad organizacional.



Factor 2: En un cambio de época la imagen de la organización que prevalezca entre sus gerentes afectará las posibilidades concretas de la organización de CyT para construir espacios para la participación

Los gerentes con una visión de la organización como sistemas abiertos y dinámicos cuya función es facilitar cambios y desarrollos en la sociedad, con el concurso de la imaginación, creatividad, sentimiento e intelecto de sus talentos humanos, estimularán espacios de interacción participativos donde los talentos de la organización y los actores relevantes del entorno puedan ejercer su poder de influir en el desarrollo de procesos, sin más restricciones que aquellas inherentes al uso del mejor argumento. Esta práctica, además de habilitar la capacidad institucional de generar servicios y productos de utilidad precisa para las necesidades y las demandas del entorno, propiciará un ambiente interno facilitador de la creatividad y de la generación de la sostenibilidad institucional. En contradicción con esta posibilidad, los gerentes que propicien una visión de la organización como máquina o como suplidora de las demandas del mercado, se verán imposibilitados para crear espacios de participación, puesto que las personas asociadas a las organizaciones son vistas como autómatas biológicos asociados a engranajes de la máquina o como capital humano o intelectual, las cuales deben ser administradas eficientemente para atender los intereses y las demandas del mercado.

Factor 3: En un cambio de época las organizaciones que entiendan que el cambio institucional precede al cambio tecnológico estarán mejor preparadas para el desarrollo de una cultura participativa

Las organizaciones que estén en sintonía con este cambio podrán promover los factores que facilitarán su conexión con el entorno y con las necesidades de aumentar los productos del valor colectivo agregado, que son en definitiva los que van a fortalecer sus capacidades de sostenerse actualmente y en el futuro. Por el contrario, las organizaciones que no construyan puntos de conexión con los cambios que marcan el paso de una época a otra estarán debilitadas en sus posibilidades de supervivencia.

Factor 4: En un cambio de época las organizaciones que estén trabajando basadas en el entorno tendrán mayores posibilidades de sedimentar una cultura participativa

Los cambios transformacionales en las organizaciones están siendo generados fuera de estas; es decir, vienen presionados desde la dinámica del entorno en permanente cambio. Las organizaciones conectadas con el entorno estarán mejor preparadas para generar y utilizar valor colectivo agregado para interpretar la naturaleza de los cambios y de cómo estos las afectarán a ellas y a su entorno, para proyectar los impactos de esos cambios en su futuro y para promover las transformaciones internas y la construcción de socios que les permitirán crear fortalezas y disminuir vulnerabilidades para aumentar su sostenibilidad. Por el contrario, las organizaciones que solamente se fijen en sus procesos internos disminuirán su capacidad de construir sostenibilidad y debilitarán las relaciones que producen su legitimidad social.

Factor 5: En un cambio de época las organizaciones que entiendan que la proyección del futuro es más pertinente que la orientación al corto plazo tendrán más condiciones para establecer una cultura participativa

La visión prospectiva no solo permite visualizar las alternativas de futuro en el mediano y largo plazos, sino que también facilita ver la importancia del proceso de participación con el entorno y su apropiación al interior de la organización para construir, con mayor efectividad y claridad, los escenarios alternos que le permitirán prepararse para enfrentar sus posibilidades de futuro y, por ende, de compromiso con la construcción de sostenibilidad. Las organizaciones que solo dan atención a darles respuesta a las demandas del corto plazo no percibirán la necesidad de los cambios mayores que les serán demandados por el futuro, por lo que se encontrarán en una situación precaria para la construcción participativa de socios relevantes.

Factor 6: Una resistencia interna primaria a la participación es la de cuestionarla desde la perspectiva de las visiones mecánica (tiempo) y económica (costo) de mundo

Todos sabemos que la implementación de procesos participativos en la organización requiere la puesta en marcha de una serie de operaciones adicionales a su mera ejecución directa, las cuales generan costos económicos. De igual manera, se requerirá tiempo para la implementación y para la incorporación de todos los actores al proceso de transformación. La cultura eficientista y cortoplacista dominante en la organización tomará como estrategia de resistencia la exigencia de plazos y límites al gasto. Cabe preguntarse: ¿cuál es el impacto de estos “costos adicionales” en el mediano y largo plazos?, ¿cómo será la legitimidad y la sostenibilidad institucional si la transformación no se realiza?, ¿cómo se afectará la vulnerabilidad de la organización, si se mantiene el patrón convencional de comportamiento de la organización? El reduccionismo económico requiere poner énfasis en los cálculos de costo. Sin embargo, las ganancias en términos del ascenso de la autoestima, de la apropiación del poder de los individuos y las organizaciones, del compromiso con la transformación hacia una sociedad más incluyente, de la legitimidad social y solidaridad social, entre otros, son sospechosamente ignoradas en las ecuaciones de la visión económica de mundo. Al no reconocer esos valores, esta visión intenta privar de legitimidad a la participación, pero el reconocimiento de nuevas realidades y de nuevos y rescatados viejos valores en un cambio de época priva de fuerza al argumento de la visión económica de mundo.



Factor 7: El predominio de la cultura formal o convencional en la organización, según las visiones mecánica y económica de mundo, constituye otra fuerza de resistencia interna a la participación

Para la cultura convencional, la fórmula mágica para la eficiencia la constituye el mantenimiento del orden, de la jerarquía, del mando y de la predicción para justificar el control rígido de los procesos de la organización. Esta cultura requiere una visión autoritaria y verticalista, en que las decisiones deben ser tomadas por expertos, con "conocimiento científico". Los resultados de este tipo de procedimiento los conocemos: irrelevancia social de los productos de la organización, desconexión con la realidad social, a-sintonía con el entorno, contribución con desequilibrios sociales, desconsideración con el ambiente y con el bienestar de las futuras generaciones. La lista se hace interminable. Por el contrario, una cultura flexible permitirá crear las condiciones tanto para la participación interna de todos sus miembros, como para la participación externa de los miembros relevantes del entorno.

Factor 8: En el marco de la visión mecánica de mundo, la subestimación de los actores externos constituye otro factor de resistencia a la participación en la organización

La cultura convencional en organizaciones de CyT desvaloriza a todos los que no se rijan por las fórmulas preestablecidas por la institución de la ciencia. En muchos casos, los profesionales y los sectores directivos de la organización tienen una posición que subestima las capacidades de otros actores, principalmente si son individuos o comunidades pobres. A estos los consideran incapaces de incorporarse a los procesos de definición y caracterización de problemas y al diseño, gestión, control, seguimiento y evaluación de proyectos. Estas posiciones impiden las operaciones concretas de la participación y, obviamente, producen descrédito e ilegitimidad social de las organizaciones. La organización que logre interpretar la importancia de las otras organizaciones y actores relevantes estará en condiciones de promover la participación para buscarles solución integral a los retos y problemas del entorno.

Factor 9: El temor a perder el "poder de decisión", tanto por parte de los actores individuales de la organización como de la organización como un todo, constituyen factores en contra del desarrollo de una cultura de la participación en organizaciones de CyT

En el marco del modo dominante de pensamiento organizacional, se estimula el miedo a perder el control sobre los procesos de la organización. De esta manera, en una organización, cuya razón de ser es el esfuerzo conjunto de grupos de trabajadores, contradictoriamente se trabaja según el criterio de la competitividad feroz y de la lucha por el control de procesos y se minimiza la habilitación de capacidades y talentos, en la medida en que puedan representar competencia para los que detentan el "poder experto" de la toma de decisiones. Estas prácticas tienen como consecuencias la restricción de la capacidad creadora de los individuos y organizaciones y la pérdida de un precioso tiempo que podría dedicarse a la solución de problemas con implicaciones sociales. Las visiones mecánicas y económicas no conciben que el poder compartido, las tomas de decisiones participativas y el control de procesos de manera colectiva crean y confieren más poder.

El poder de la participación confiere poder social que, en la medida en que circula en la sociedad, se alimenta, crece y se revierte positivamente sobre la organización. La organización que entienda esto último ciertamente estará consciente de la necesidad de estimular la participación interna de sus miembros y de estimular la participación con el entorno.

Factores impulsores y factores restrictivos para la participación externa

Los factores impulsores/restrictivos externos están relacionados con los espacios que se configuran entre las fuerzas y las prácticas que el cambio de época produce y las prácticas y las fuerzas que han sido establecidas bajo la época dominante. En esos espacios se pueden habilitar o alienar las posibilidades de la participación, tanto externa como interna, de las diferentes organizaciones de CyT. En un cambio de época los factores externos son los que determinan el cambio en la organización. Así como se están presentando factores del entorno que restringen los cambios, se configuran múltiples condiciones que también fuerzan el cambio organizacional desde afuera. A continuación trataremos de enumerar y comentar algunos de esos factores, que son compartidos en la forma de premisas.

Factor 1: La generación de los cambios cualitativos simultáneos en las relaciones de producción, los que confirman el cambio de época, es en sí misma una fuerza que abre posibilidades a nuevas prácticas, nuevos conocimientos, nuevas actitudes y nuevos retos, situación que demanda apertura para la participación

En el cambio de época, los cuestionamientos que se formulan a las formas convencionales de hacer las cosas han originado demandas para la construcción de formas participativas de generar nuevo conocimiento y de pensar maneras cooperativas de funcionamiento de la organización. La misma situación está requiriendo la definición y la observación de problemas de forma holística, lo que, a su vez, provoca demandas cuya única manera de atenderlas es integralmente.

La respuesta a esos problemas también requiere una asociación participativa entre diferentes actores, tanto de dentro como de afuera de la organización, incluidos los propios grupos demandantes.

Factor 2: El surgimiento de un nuevo modo de generación del conocimiento es otra de las características del cambio de época que estimula procesos participativos

Este nuevo modo de generación requiere: (i) la generación de conocimiento en el contexto de su aplicación, lo que al mismo tiempo demanda una asociación más cercana con el entorno para negociar su generación y la satisfacción de los intereses involucrados; (ii) la generación de conocimiento transdisciplinario, el cual demanda la integración de diferentes habilidades y el logro de acuerdos o consensos entre una diversidad de actores, principalmente de los que serán mas afectados por esos acuerdos; (iii) la heterogeneidad y la diversidad de la organización de CyT, debido a que las exigencias de producción surgen en diferentes contextos y requieren diferentes sitios potenciales para la generación de conocimientos y la interconexión entre esos sitios y el movimiento hacia nuevos contextos sociales; y (iv) la demanda por reflexión y responsabilidad social que la propia sociedad exige.

La sociedad exige del nuevo modo de generación de conocimiento el compromiso de ser relevante para solventar problemas complejos y urgentes que actualmente existen (la contaminación, el aumento de la pobreza, la descomposición social en las grandes urbes, etc.), los cuales requieren la confluencia de varias disciplinas y actores para solventarlos. La satisfacción de esas demandas se concreta mediante la participación de diferentes actores, instituciones, etc.

Factor 3: En la medida en que la cuestión de la participación ciudadana se convierta en un discurso público en la sociedad, las organizaciones de CyT tendrán un espacio de apoyo para desarrollar una cultura participativa

Una vez que la discusión sobre la participación trascienda la esfera de los especialistas y expanda su espacio de acción hasta los ciudadanos, de manera que se convierta en una cuestión de agenda pública, se podrá vislumbrar con mayor claridad la necesidad de involucrar a los diferentes actores relevantes para algún problema o situación, y se creará mayor espacio cultural y mayor demanda efectiva para la participación en las organizaciones y entre estas.

Factor 4: Las instituciones que logren construir compromisos previos con los demandantes y otros actores del entorno lograrán estimular la participación

Los compromisos previos configuran un aval de seriedad y de responsabilidad en las relaciones con el entorno, el cual estimula y motiva a las organizaciones demandantes y a otros actores a participar y a esperar reciprocidad de las organizaciones de CyT. Por el contrario, las organizaciones que no estén preparadas para asumir compromisos con el entorno no podrán desarrollar sus habilidades para la participación.

Factor 5: En la medida en que los integrantes del entorno alcancen un mayor grado de organización, se facilitará el proceso de participación de las organizaciones de CyT

Un entorno organizado será capaz de formular demandas claras, pertinentes y específicas a los diferentes tipos de organizaciones de CyT. Esas demandas provocarán un estímulo a la participación en organizaciones que aún no hayan iniciado procesos participativos y ayudarán a consolidar una cultura participativa en organizaciones en que se ha iniciado alguna transformación. Un entorno sin organización no proveerá canales efectivos de comunicación que faciliten la formulación de demandas a las organizaciones de CyT y no estimularán la participación.

Factor 6: En las sociedades, la sedimentación de prácticas y comportamientos culturales y sociales convencionales a través del tiempo constituye una fuerza importante de resistencia para la participación en las organizaciones

En el ámbito mundial, las organizaciones se han desarrollado básicamente sobre dos sistemas con lógicas parecidas, que en ningún caso han considerado la participación como una herramienta de funcionamiento y de cambio. En el capitalismo occidental, donde el medio de control del poder es el capital, la lógica del sistema le concede al dueño del capital el derecho al ejercicio privilegiado del poder.

En el derrumbado mundo socialista de la Europa oriental, el medio del control del poder ha residido en la burocracia del Estado, por lo que la lógica del sistema le ha concedido el derecho al ejercicio privilegiado del poder al (la) controlador(a) de los procesos burocráticos del Estado. La lógica de los dos sistemas no permite el desarrollo de una cultura participativa democrática. El producto histórico de la influencia de estos entornos es, por un lado, la caída sin base de sustentación ni económica, ni política, ni social del sistema burocrático de la Unión Soviética y de Europa del Este y, por el otro lado, el desarrollo de sociedades con enormes desequilibrios sociales, económicos, culturales y políticos.

La economía de Moscú no pudo enriquecer ni a la elite de burócratas, mucho menos a la masa de subordinados. Sin embargo, la alternativa no la constituye el capitalismo occidental que ha enriquecido a la elite de Nueva York, Caracas y Río de Janeiro, a expensas de los desposeídos o mediante el aumento del número de estos, y en el marco del cual no es deseable el desastre ecológico ni la pobreza y alienación de las sociedades de Estados Unidos, Venezuela o Brasil.

Factor 7: La cultura del paradigma dominante ha promovido prácticas de segmentación del conocimiento, lo que ha provocado una concentración de poder en manos de expertos y, consecuentemente, una apatía y anomia hacia la participación por parte de la gran mayoría de la población

En el modelo dominante de sociedad, el papel del ciudadano se ha visto disminuido sistemáticamente por las prácticas de producción del conocimiento que se han sedimentado bajo su protección. El crecimiento de la ciencia ha producido una serie de esferas del conocimiento en las áreas del desarrollo tecnológico, de los procedimientos legales y de las manifestaciones expresivas (culturales) que han creado espacios autónomos y aislados, los cuales se comunican escasamente entre ellos.

Esos conocimientos solamente permean muy superficialmente hacia la esfera de la vida cotidiana de los ciudadanos. Su producto ha sido, por un lado, el desarrollo de campos de acción restringidos a la intervención de los “expertos”, vaciando de contenido la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones sobre acciones y procesos que afectan el desarrollo de sus vidas y, por otro lado, como consecuencia de lo anterior, la generación de la anomia y la apatía social. Esta situación restringe la participación de los ciudadanos para formular demandas hacia las organizaciones y produce una falta de legitimidad de estas últimas.

Factor 8: La cultura del paradigma dominante ha contribuido al desarrollo de prácticas impositivas, en el marco de las cuales se ignoran los interesados y afectados directos y se les asigna a las organizaciones la exclusiva responsabilidad por el desarrollo de proyectos

En muchos casos las políticas del Estado surgen de la cabeza de unos pocos burócratas, poco conocedores de la realidad de quienes van a ser afectados por esas políticas. Como consecuencia, se produce en la organización un ambiente de insatisfacción y un rechazo a ese tipo de políticas, lo cual, a su vez, produce malestar, perturba el funcionamiento apropiado de la organización, entorpece la participación y resta legitimidad a la organización en el marco de su entorno.

Factor 9: Dada la cultura impositiva del paradigma dominante, el liderazgo en el entorno muchas veces es adscrito y no representa genuinamente los intereses colectivos de los representados

Este tipo de factores provoca una desmotivación en el ámbito interno de la organización y una falta de legitimidad de las acciones de la organización, originadas por los planteamientos de esos falsos "líderes". Cuando la organización, consciente o inconscientemente, en todo caso acriticamente, acepta la representatividad ilegítima de ese liderazgo, se produce una desviación de la función de la organización, al realizar acciones que no responden a los verdaderos o más relevantes problemas de la gente. Lo menos que esto puede generar en la organización es la pérdida de credibilidad en la sociedad a la cual debe responder y, como consecuencia, la pérdida de apoyo social, legitimidad y sostenibilidad de la organización.

Factor 10: Intereses conflictivos entre los socios reales o potenciales del entorno producen situaciones inestables que afectan negativamente las posibilidades de participación

Intereses en conflicto producen inestabilidad y reafirman valores convencionales, con el fin de evitar situaciones de riesgo. Los productos de estas situaciones se expresan en la resistencia a comprometer recursos, a identificar personas claves y a evitar la democratización de las organizaciones.

Hacia una estrategia de institucionalización de la participación en organizaciones de CyT

El proceso participativo como apropiación de poder (empoderamiento) surge de la necesidad sentida, y presionada desde el entorno, en diversas áreas de la organización social, por ejemplo en proyectos de desarrollo, la empresa privada, la empresa pública, etc., de incorporar en los procesos de toma de decisiones a sus clientes, socios, beneficiarios y a sus propios miembros. Es decir, en las organizaciones se ha percibido como importante, para atender las necesidades y demandas del entorno, para motivar y formar talentos profesionales y para habilitar compromisos con la sociedad y los procesos organizacionales propiamente, que la función gerencial sea una que facilite la construcción y la habilitación de capacidades. Estas últimas crearán las condiciones para la democratización de las mismas organizaciones y, por consiguiente, la flexibilización de sus estructuras, convirtiéndolas en más aptas para enfrentar el compromiso con la sociedad y la presión por cambios permanentes que caracterizan al mundo contemporáneo.

Estos procesos tienden a acercar la toma de decisiones a los niveles jerárquicos más próximos a la realización de las tareas y a la influencia del entorno, puesto que son ellos los potencialmente más afectados por la toma de decisiones y, por consiguiente, tienen más interés investido en estas. Igualmente, producen un acercamiento de las tomas de decisiones con el entorno (usuarios, clientes, beneficiarios, socios, etc.), debido a que ese entorno presenta necesidades, formula demandas y es afectado por las tomas de decisiones que se hagan efectivas en las organizaciones. Además, es el entorno el que está llamado a asumir un cada vez más importante rol en otorgar legitimidad social a la organización de desarrollo.

Por ejemplo, en las organizaciones de CyT, la influencia de los procesos alimentados por una visión de mundo mecánica (taylorismo) se ha sedimentado en los últimos cuarenta años, con el efecto directo de que los programas de investigación y desarrollo tecnológico han sido establecidos según los criterios y el interés de unos pocos expertos que ocupan posiciones de poder. Esto ha producido como consecuencia un distanciamiento de la ciencia y la tecnología de la resolución de las necesidades y las demandas concretas de la sociedad a la cual deben servir. Las respuestas para enfrentar ese distanciamiento se están produciendo en el campo de las dos visiones de mundo que compiten en la realidad contemporánea.

Por un lado, unas alternativas están ligadas a producir esas conexiones con la sociedad mediante el mecanismo del mercado: las organizaciones de CyT deben responder estrictamente a las demandas de sus clientes (de los que tienen el poder de demandar), ignorando que la sociedad tiene un gran componente de personas y organizaciones que no poseen o tienen un limitado acceso a los medios a través de los cuales podrían expresar formalmente sus necesidades y formular sus demandas. Esta visión económica de mundo solo atenderá a los poderosos (individuos, organizaciones, países), con la consecuencia de contribuir a acentuar todavía más los grandes desequilibrios y la polarización presente en las sociedades contemporáneas.

Por otro lado, una visión holística busca la resolución de los desequilibrios sociales mediante la consolidación de una cultura solidaria, con compromiso social de los individuos, las organizaciones y los países, y responde a la demanda de prestar una cuidadosa atención a entender e implementar procesos participativos. Solo recientemente se le está reconociendo relevancia a esta visión, mediante la cual se puede lograr el desarrollo de una cultura en que la dimensión de la participación como un ejercicio para incorporar socialmente el poder de los excluidos sea un vector de primera importancia.

Sin embargo, en el área del desarrollo rural existen pocas experiencias, aunque importantes y significativas, en programas o proyectos ejecutados bajo el enfoque de investigación-acción, investigación-desarrollo y/o investigación orientada al desarrollo, en los cuales existe una mayor democratización en la toma de decisiones y una mayor participación de los distintos niveles jerárquicos y, además, una mayor participación del entorno relacionado con esos proyectos o programas. Este tipo de proyecto de hecho sirve como un medio de acceso de los excluidos a la formulación de demandas a las organizaciones de CyT.

El Proyecto de Gestión Estratégica del Cambio Institucional para Organizaciones de Ciencia y Tecnología (Proyecto Nuevo Paradigma), a través de su experiencia en casos pilotos, proporciona elementos importantes que pueden servir de referencia para la institucionalización de procesos participativos. Actualmente cabe mencionar los casos pilotos de Cuba, Bolivia y Venezuela, en donde se están introduciendo, en diversos grados e intensidades, mecanismos de promoción de procesos participativos, con base en las premisas del Proyecto Nuevo Paradigma. Estas experiencias pueden ser de gran utilidad para derivar algunos elementos útiles para la institucionalización de procesos participativos en las organizaciones de CyT.

Además, se encuentran en la literatura algunas experiencias importantes en el ámbito de asociaciones cooperativas, grupos ecológicos y organizaciones no gubernamentales, las cuales constituyen avances importantes y útiles que deben considerarse como elementos de referencia para la institucionalización de procesos

participativos. Ver, por ejemplo, Selener (1997); Freire (1993, 1997); Engel (1997); Hope, Timmel y Hodzi (1995); Geilfus (1997); Buring, Karl y Levin (1998) e IIED (1997), para citar solo algunas.

La participación como poder en las organizaciones de CyT requiere que en estas se hagan cambios transformacionales, que las conduzcan hacia un proceso de creación de una cultura que les permita redefinirse como organizaciones con compromiso social, a tono con las nuevas realidades emergentes; que faciliten la formulación de nuevas misiones de las organizaciones en concordancia con sus entornos relevantes, y que estimulen la participación en el ámbito interno y la centrada en el interés del entorno (clientes, usuarios, socios y beneficiarios). La nueva estructura de la organización de CyT debe contemplar espacios para los procesos participativos tanto de los miembros de la organización como de los agentes de su entorno relevante.

Una cultura participativa requiere superar los proyectos centrados en la oferta (visión mecánica de mundo), concebidos sin el concurso del entorno, así como los proyectos cuya atención solo se centra en satisfacer las demandas del mercado (visión económica de mundo). Esa cultura permitirá consolidar proyectos centrados en las necesidades y las demandas del entorno, que estimulen la participación efectiva de este en todas y cada una de las etapas de esos proyectos. Este paso importante hacia la institucionalización de procesos participativos en las organizaciones de CyT no es fácil de lograr, si antes no se debilitan importantes barreras que se le oponen. Estos factores que restringen los procesos participativos en las organizaciones son tanto de carácter individual y grupal como organizacional.

La institucionalización de la participación en organizaciones de CyT

Concebidos los procesos participativos como cambios transformacionales en las organizaciones, la institucionalización de la participación pasa por conocer cómo organizar una iniciativa de cambio institucional. Esta iniciativa primero requiere la incorporación de los gerentes de las organizaciones para que construyan sus capacidades para concebir, organizar y manejar procesos institucionales en el marco de la dimensión de la participación como poder. Este proceso de cambio puede enmarcarse en lo que Engel (1997) define como organización social de la innovación. Así, todo el esfuerzo realizado por el equipo gerencial de una organización hacia la innovación institucional debe ocurrir en el marco de la lógica del proceso de construcción y apropiación colectiva, para permitir la experimentación, el aprendizaje, la participación de actores relevantes para el proceso interno y externo, la formación de equipos y la consistencia con los entornos interno y externo de la organización (De Souza Silva *et al.* 2000).

La participación como poder implica comprender que participar es tener el poder de influir sobre contenidos, políticas, presupuestos, prioridades, decisiones, etc. El diseño y el manejo de procesos participativos es, pues, parte de un proceso más amplio de innovación institucional, donde existe la necesidad de crear teatros de innovación institucional, que sugieren la elaboración semi-estructurada de espacios destinados a facilitar la interacción entre determinados actores sociales, internos y externos, cuya participación en el esfuerzo es relevante para agregar contemporaneidad, legitimidad y pertinencia a las innovaciones organizacionales. Estos últimos elementos no se logran, si no se tiene bien claro, en el seno de la organización, cuál es el marco orientador de

los procesos participativos y si no se ha desarrollado la capacidad institucional que le permita actuar según la lógica del marco orientador de esos procesos. Es decir, se requiere la conformación de equipos gerenciales que construyan y se apropien colectivamente de los marcos orientadores para la gestión de estos procesos en la organización.

En este orden de ideas, compartimos una visión amplia de la capacidad institucional, la cual no se limita a la construcción de infraestructura y la formación profesional, sino que en ella también se incorpora una dimensión que integra la construcción de marcos conceptuales y metodológicos e instrumentales autóctonos; es decir, la capacidad para desarrollar y aplicar marcos autónomos de referencia que le permitan a la organización: contextualizar, interpretar, aprender, reconfigurar, generar, innovar, juzgar, evaluar y cambiar.

Los procesos en las organizaciones no se auto-implementan. Las organizaciones deben abrir espacios que permitan el diseño y el manejo de procesos participativos, con base en el concepto de la apropiación de poder (empoderamiento), en los cuales los individuos se involucran en la toma de decisiones, particularmente de aquellas que los afectan de manera directa, conjuntamente con los actores relevantes del entorno. Solo de esta forma se logra aprovechar en toda su dimensión las bondades del valor colectivo agregado que contribuyen a asegurar la sostenibilidad organizacional. Sin embargo, es importante aclarar que no se pretende que en cada decisión de la institución se involucre a todos, o que se necesite la construcción de consenso integral para cada decisión; es necesario, por lo tanto, decidir quién o quiénes deben involucrarse en la toma de decisiones, aunque algunas decisiones pueden requerir la participación de todos.

Marco instrumental de referencia para la construcción e institucionalización de la capacidad para el diseño y manejo de procesos participativos en organizaciones de CyT

La institucionalización se concibe como un proceso en el que se incorpora un conjunto de mecanismos, procedimientos y prácticas para establecer, con carácter continuo e impersonal, las estructuras, los procesos, las actividades y los lineamientos necesarios para mejorar el desempeño organizacional en función de objetivos superiores. Vista de esta manera, la institucionalización es un proceso que incorpora cinco dimensiones: la dimensión temporal-espacial, la dimensión política, la dimensión cultural, la dimensión normativa y la dimensión técnica (Díaz *et al.*, 1997).

La institucionalización de la participación debe entenderse como un proceso que se concretiza, cuando la organización apropia su práctica y construye sus estructuras y configuraciones compatibles con su ejercicio, logrando un apoyo continuado de los miembros de la organización y de su entorno relevante. La amplia diversidad de actores, contextos, misiones y niveles organizacionales dentro de las organizaciones de CyT agropecuarias no permite la construcción detallada y precisa de un marco instrumental rígido, ni la definición de estrategias concretas para la institucionalización de procesos participativos. En tal sentido, lo apropiado es elaborar sobre algunos elementos de referencia que consideramos fundamentales para sentar las bases y servir de guía u orientación para la implementación de procesos participativos en la organización, en el marco de una concepción amplia, pero concreta, de la participación como apropiación del poder o empoderamiento.

Elementos de una estrategia para el diseño y manejo de procesos participativos en organizaciones de CyT

Existen, como señalamos anteriormente, algunos elementos claves que se deben considerar para la implementación de procesos participativos. En aras de facilitar su comprensión y análisis, los hemos agrupado en las siguientes categorías: actores, estructura organizacional, negociación y capacitación. Sin embargo, conviene señalar que esos no son todos los elementos que se deben considerar y que probablemente el énfasis o relevancia que se les dé varíe en las distintas organizaciones, según el grado de avance en los procesos participativos, la estructura organizacional para la toma de decisiones y el manejo de procesos participativos en las relaciones de las organizaciones con el entorno.

Actores relevantes de la propuesta participativa

La naturaleza y las características de las organizaciones de CyT, que no generan sus propios recursos financieros, exigen la consolidación de legitimidad, consistencia y credibilidad que puedan ser usadas como instrumentos de negociación para lograr apoyo social, político, institucional y, principalmente, financiero (De Souza Silva *et al.*, 2000). Lo anterior define para las organizaciones la necesidad de ampliar el horizonte de acción de sus actores, de manera que no solo se incluyan los miembros de la organización, sino también los actores externos relevantes para garantizar sintonía entre las demandas del entorno y sus productos y servicios.

En tal sentido, la propuesta participativa debe integrar en el proceso a los individuos de la organización o grupos efectivos de trabajo, incluida la(s) persona(s) que lidera(n) esos grupos —gerente(s) conceptual(es)— y los representantes del entorno relevante (clientes, socios, usuarios y beneficiarios), que garanticen el mayor grado de transparencia en los procesos de toma de decisiones y en la formulación de políticas y prioridades en equipos integrados. Sería, por lo tanto, imprescindible que las organizaciones conformen equipos gerenciales que, bajo los mandatos del marco orientador para los procesos participativos, tengan la suficiente capacidad para crear e implementar el manejo del proceso participativo en la organización.

Los *actores internos* son los individuos, los equipos efectivos y los gerentes conceptuales, entre otros. Los *actores externos*, por su parte, son los representantes claves de clientes, los usuarios, los socios y los beneficiarios del entorno relevante.

Estructura organizacional

Otro elemento fundamental para la implementación de procesos participativos lo constituye la estructura organizacional. En tal sentido, la nueva estructura para la institucionalización de procesos participativos debe configurarse como una estructura organizacional flexible, con cambios que transformarían la práctica jerárquica de la toma de decisiones en una toma de decisiones colegiada, consensuada, democrática y participativa, que se identifica más con tipos de participación integral crítica, la cual garantiza cambios permanentes en la medida en que se consolide el apoyo y la práctica continua de esos procesos, facilitando así su apropiación por parte de la cultura organizacional. Cualquier organización necesita de un marco organizativo para:

- Facilitar el esfuerzo de los actores internos y el esfuerzo de otros actores que participan en la iniciativa.
- Aumentar el grado de coherencia de la iniciativa.
- Incrementar los beneficios del esfuerzo, dejando, sin embargo, espacios para la experimentación y la creatividad (De Souza Silva *et al.*, 2000).

Lo anterior es particularmente válido para la institucionalización de procesos participativos. Las organizaciones están llamadas a facilitar la creación de teatros de innovación para la institucionalización de tales procesos. Estos serían espacios donde los actores interactúan, produciendo tanto estructuras como ambientes libres para la inspiración, la improvisación y la creatividad. Los gerentes de las organizaciones pueden optar por estrategias semi-estructuradas, que tanto introducen acciones planificadas para garantizar la dirección hacia el propósito central de los procesos de cambio participativos, como crean nuevos espacios para el ejercicio de la imaginación de los talentos humanos en esos procesos. Los actores que interactúan en estos diferentes teatros de forma coherente y creativa poseen el llamado comportamiento innovador, que revela un alto grado de intuición, habilidad y sentido de contexto. Es tarea de los gerentes propiciar la identificación de esos actores externos e internos relevantes y estimular su incorporación a los procesos de construcción de una nueva institucionalidad participativa en la organización. Finalmente, de los gerentes se requiere que estimulen la flexibilización de los procesos participativos, cuya sedimentación en la organización depende del esfuerzo y el compromiso intelectual colectivo de los talentos profesionales de la organización y de los actores sociales de su entorno relevante.

La complejidad de las organizaciones de CyT requiere, además, considerar la existencia de varios y diferentes teatros de innovación, cuando se trata de innovaciones que implican cambios de carácter transformacional, como es el caso de los procesos organizacionales en el marco de la lógica de la participación como apropiación del poder (empoderamiento). La complejidad y diversidad, representada por la arquitectura organizacional y sus múltiples actividades, es suficiente para que los gerentes perciban que es tanto imposible como indeseable organizar de forma precisa, detallada y controlada los espacios para la innovación institucional. En este sentido, la alternativa conveniente para integrar los actores en teatros de innovación es mediante la red como práctica social.

Así, los nodos de una red de innovación serían los espacios para realizar transacciones intelectuales, construir compromisos e intercambiar apoyo para la práctica de los procesos participativos (De Souza Silva *et al.*, 2000). Adicionalmente a la dimensión política, la estructura organizacional debe considerar la dimensión normativa, para la implementación e institucionalización de procesos participativos, incluida una serie de procedimientos, normas y reglamentos que garanticen el accionar continuo de los procesos, de manera que se facilite el necesario seguimiento, control y evaluación. La estructura organizacional debe facilitar la interacción de sus miembros y del entorno, organizados en diversos teatros de innovación, como sistemas de conocimiento, lo cual le permitirá ejercitar los procesos participativos, bajo la premisa de participación como poder, con la intención de influenciar o cambiar a esos teatros de innovación.

También le corresponde a la organización facilitar el ejercicio del pensamiento holístico, el cual tiene como reglas: (i) pensar contextualmente; (ii) pensar integralmente; (iii) pensar relacionalmente, (iv) pensar circularmente, (v) pensar procesalmente, (vi) pensar no linealmente, (vii) pensar diferencialmente, (viii) pensar intencionalmente, (ix) pensar contextualmente, y (x) pensar dialécticamente (ver De Souza Silva *et al.*, 2001).

Elementos para la negociación de la implementación e institucionalización de procesos participativos

El proceso de negociación para la implementación e institucionalización de las prácticas y procesos participativos es un factor fundamental que agrega elementos de consistencia, transparencia, sintonía y legitimidad a la organización, y que contribuye significativamente para su sostenibilidad. Estos mecanismos de negociación deben estructurarse tanto a lo interno de las organizaciones como con los actores relevantes (clientes, socios, usuarios y beneficiarios). Se requiere que los gerentes organizados en los diversos teatros de innovación en la estructura institucional estimulen la creación de espacios participativos para las acciones, los procedimientos y las normativas que garanticen la puesta en práctica del proceso, así como su seguimiento, control y evaluación.

Las organizaciones más reconocidas, apoyadas y, por consiguiente, legitimadas socialmente serán aquellas capaces de crear e institucionalizar espacios para la participación del entorno, tanto en los procesos de definición de políticas y prioridades institucionales, como en la definición de las demandas y las necesidades del entorno que serán los blancos de atención por parte de las organizaciones. El marco orientador y la capacidad institucional son fundamentales para guiar la negociación de los procesos participativos, tanto en el ámbito interno de la organización como con los actores relevantes de su entorno externo.

El intento de institucionalizar el diseño y el manejo de procesos participativos debe ser un esfuerzo continuo a lo interno y a lo externo de la organización, para que en una forma crítica y creadora se den los espacios necesarios para su consolidación. Es decir, el proceso de negociación define las formas de relación entre los actores internos y los externos relacionados con la organización y potencia las capacidades locales de gobernabilidad y autogestión. La negociación debe integrarse en lo que Brenes (1998) llama el proceso de abajo hacia arriba, en el que se plantea la necesidad de que los actores analicen los problemas de su realidad y su historia para participar activamente en la definición de su futuro. Para llevar adelante el proceso de negociación, conviene formularse las siguientes preguntas básicas: (i) ¿qué negociar?, (ii) ¿quiénes negocian?, (iii) ¿con qué medios?, (iv) ¿con qué capacidad? y (v) ¿en qué contexto?

Existen adicionalmente algunos pasos que guían el proceso de negociación: (i) identificar los mecanismos y los criterios de negociación, así como el peso de los actores a lo largo del proceso; (ii) definir los alcances de la negociación para cada uno de sus ámbitos; (iii) señalar o explicitar las normas de relación con los recursos, del uso de estos y de interpelación con otros actores; y (iv) identificar el aporte externo en el marco del proceso social en que se inscribe.

La facilitación de la capacitación en la institucionalización de procesos participativos

El último elemento que se debe considerar, pero no por ello el menos importante, para la institucionalización de procesos participativos es la capacitación, entendida como un proceso continuo guiado por el trabajo colectivo de diseño, manejo e implementación de procesos participativos, el cual aumenta significativamente las posibilidades de lograr consistencia, legitimidad, y apropiación de las acciones de la organización por parte de los actores internos y de los actores externos relevantes; es decir, aumentar las posibilidades de instaurar y consolidar en la organización la práctica continua de la participación y del apoyo consistente a esta.

La capacitación responde a una necesidad vital para el desarrollo de las habilidades institucionales para el diseño y el manejo de procesos participativos. El desarrollo de la inteligencia y la creatividad mediante un proceso de interacción social permite movilizar los talentos de una organización en torno a procesos de aprendizaje social colectivo (De Souza Silva *et al.*, 2000).

La institucionalización de los procesos participativos en las organizaciones, como proceso de innovación institucional, requiere un diseño que facilite el desarrollo de los que en él participan. Este espacio para el aprendizaje inducirá en los participantes la práctica del aprender-haciendo, para que se apropien de aquello que hacen y puedan manejar y perfeccionar o transformar lo que aprendieron.

La institucionalización de procesos participativos demanda el desarrollo de capacidades de los actores (internos y externos) involucrados en el proceso, mediante la capacitación para el diseño de procesos participativos, estructurados o no, como vía para lograr la sostenibilidad de esos procesos. Así, surgirán la necesidad y la demanda de organizar eventos que, en el marco de los principios orientadores de la participación como poder, se constituyan en los espacios donde se facilite la gestión de la capacitación de los actores, como un mecanismo para facilitar la obtención de consistencia, legitimidad, sintonía y, finalmente, sostenibilidad en los procesos de la organización.

Factores impulsores/restrictivos internos para la institucionalización de procesos participativos en organizaciones de CyT

Factor 1: La organización que logre facilitar la capacitación de su talento humano podrá con mayor facilidad institucionalizar prácticas participativas

Talentos capacitados manejarán información actualizada, lo que les permitirá entender y actuar de acuerdo con las necesidades de transformación demandadas por la nueva época. La capacitación igualmente facilita la apropiación por parte de los actores internos de los marcos orientadores del proceso participativo.

Factor 2: La organización que logre construir una estructura flexible tendrá mayores posibilidades de institucionalizar prácticas participativas

Una estructura organizacional flexible facilita el uso de la creatividad de sus talentos y el desarrollo de configuraciones de trabajo donde se pueda ejercitar la práctica de la participación como apropiación de poder.

Factor 3: La organización que logre establecer mecanismos eficientes y efectivos para la circulación de información estará mejor preparada para institucionalizar prácticas participativas

Mecanismos eficientes y efectivos para la difusión e intercambio de información crean oportunidades para desarrollar el talento humano y el debate sobre asuntos relevantes para adecuar la organización a los cambios generados en el cambio de época. Esa organización tendrá mejores posibilidades para institucionalizar la práctica de la participación como ejercicio del poder.

Factor 4: La organización que facilite la creación y la sedimentación de equipos efectivos de trabajo ciertamente estará en el camino de institucionalizar prácticas participativas

Los equipos de trabajo son de hecho un espacio donde se ejercita la participación y donde se crea el valor colectivo agregado producto de la interacción entre los talentos de la organización.

Factor 5: La organización que logre construir mecanismos de apoyo político para promover el intercambio intelectual entre sus talentos estará facilitando la institucionalización de la práctica de la participación como poder

Un intercambio intelectual dinámico genera la posibilidad de fortalecer la identificación de los talentos con los procesos organizacionales y de construir vías de mejoramiento de esos procesos. Esas vías pasan por la consideración de institucionalizar la práctica de la participación como poder.

Factor 6: La organización que estimule la formación de gerentes conceptuales estará mejor preparada para institucionalizar la participación como poder en sus esquemas funcionales

La presencia de gerentes conceptuales como coordinadores de procesos organizacionales facilitará el aprovechamiento de los talentos de la organización, mediante el estímulo al análisis, a la generación de ideas y al debate, lo que, a su vez, es un estímulo para la institucionalización de la práctica de la participación como ejercicio del poder en la organización.

Factor 7: La organización que incluya dentro de sus esquemas la recompensa al trabajo colectivo estará actuando en la dirección de facilitar la institucionalización de la participación como poder

Los mecanismos institucionales para la recompensa del trabajo colectivo son una vía efectiva para romper resistencias a la institucionalización de prácticas de participación como ejercicio del poder.

Factor 8: La organización que tome como norma la transparencia en los procesos de toma de decisiones y formulación de políticas estará creando alternativas que facilitan la institucionalización de una cultura participativa

La transparencia en los procesos institucionales facilita la posibilidad de que los talentos de la organización estimulen su interés en los procesos organizacionales, lo que aumenta la posibilidad de que se institucionalice una cultura participativa.

Factor 9: La organización que estimule prácticas de toma de decisiones verticales de arriba hacia abajo estará evitando la institucionalización de una cultura participativa

La toma de decisiones de arriba hacia abajo, no consultadas con la mayoría de los afectados o sus representantes legítimos, induce a la apatía y anomia de los talentos, lo que crea condiciones que inhiben la creatividad, el compromiso y la solidaridad.

Factor 10: La organización que mantenga estructuras rígidas y jerarquizadas impide el flujo de información desde los lugares donde la organización ejerce su acción operativa hacia los lugares donde se planifica y toman decisiones, inhibiendo así la institucionalización de una cultura participativa.

Las estructuras jerárquicas que inhiben un ejercicio democrático del poder son una poderosa barrera para contener el desarrollo de procesos y la implementación de prácticas participativas. Igualmente, son una fuente de separación entre la organización y el entorno al cual esta debe atender.

Factor 11: La organización que estimule prácticas de evaluación de sus talentos basadas en la actuación individual estará también eliminando la posibilidad del trabajo en equipo, el cual es una base para el desarrollo de una cultura participativa.

La práctica de recompensar el esfuerzo individual e ignorar el trabajo en equipos es contradictoria con el interés de desarrollar configuraciones de trabajo y un ambiente que estimule la participación en procesos de la organización.

Factor 12: La organización que ignore la necesidad de construir equipos gerenciales efectivos y bien informados estará limitando la posibilidad de institucionalizar una cultura participativa.

La ausencia de mecanismos eficientes y efectivos para la capacitación, difusión e intercambio de información relacionada con los procesos de cambio, en los ámbitos cultural, social, económico y político, es un factor determinante para impedir la generación de propuestas que busquen proveer a la organización con una cultura participativa que le genere legitimidad social, compromiso, solidaridad y sostenibilidad. Esa cultura participativa es esencial para el desarrollo de principios orientadores compartidos por todos en la organización.

Factores impulsores/restrictivos externos para la institucionalización de procesos participativos en organizaciones de CyT

Factor 1: La organización que interactúe con un entorno con experiencia en el manejo de procesos participativos estará creando oportunidades para la institucionalización de una cultura participativa

Compartir la experiencia de otros actores puede ser una fuerza habilitadora para la generación de procesos participativos en nuestras organizaciones. De esta manera, se pueden crear oportunidades para la capacitación interinstitucional en el manejo de procesos participativos.

Factor 2: La organización que tiene como norma compartir sus servicios y productos, sus marcos orientadores y la transparencia de sus procesos decisivos estará propiciando la configuración de un ambiente de facilitación para el intercambio interinstitucional, el cual facilitará la institucionalización de una cultura de la participación en las organizaciones

En la medida en que se intensifiquen las relaciones con el entorno, la organización sentirá la presión por modificar sus esquemas de acción para adecuarse a las necesidades y demandas de ese entorno. Este proceso presiona por la institucionalización de prácticas participativas, tanto en el ámbito interno como en el externo a la organización.

Factor 3: La organización que reciba reconocimiento y legitimación por parte de su entorno relevante sentirá mas necesidad de estar en sintonía con él, lo que crea presión interna para institucionalizar prácticas participativas en su seno

El reconocimiento de otros actores hacia la organización constituye una fuerza de presión para que sus productos y servicios puedan responder eficientemente a las necesidades y las demandas del entorno. El proceso necesario para producir esas respuestas requiere la implementación de prácticas de participación que permitan interactuar eficientemente con el entorno y así generar productos y servicios relevantes a este.

Factor 4: La organización que no cuente con un sistema de apoyo político externo para llevar a cabo los cambios demandados por el cambio de época verá disminuida drásticamente su posibilidad de institucionalizar una cultura participativa

La ausencia de voluntad política de los actores relevantes para apoyar los cambios organizacionales requeridos por el entorno generará un ambiente de conflicto en la organización, cuyos efectos inhibirán la institucionalización de prácticas participativas en la organización.

Factor 5: La organización que no haya construido una base de credibilidad y legitimidad social se verá limitada en sus posibilidades de institucionalizar una cultura participativa

La falta de legitimidad y de credibilidad social es un factor importante para que actores relevantes del entorno eviten demandar productos y servicios y mostrar sus necesidades a la organización. De esta forma se está inhibiendo una fuerza que impulsa la institucionalización de prácticas participativas en la organización.

Factor 6: La organización que no haya compartido sus marcos orientadores con los actores relevantes del entorno estará reduciendo sus posibilidades de institucionalizar una cultura participativa

El desconocimiento de las características y los valores importantes de la organización por el entorno inhibe la posibilidad de presentar demandas, de debatir necesidades y de estimular la interacción con la organización. Así, la organización estará limitada para desarrollar prácticas participativas para sintonizarse con el entorno.

Factor 7: La organización que mantenga un sistema de generación de productos y servicios a partir de la oferta o de la atención exclusiva a las demandas del mercado obtendrá como resultado una atonía con el entorno y, por consiguiente, eliminará sus posibilidades de institucionalizar una cultura participativa

Los servicios y los productos generados de esa manera tienden a satisfacer a grupos reducidos de actores y a desligarse de las necesidades y demandas de los grupos más necesitados del entorno. Por consiguiente, la organización disminuye sus posibilidades de institucionalizar prácticas de participación con la sociedad y de construir credibilidad y legitimidad social.

Conclusión: el arte de hacer caminos y el arte de hacer anzuelos

Caminante, no hay camino.
Se hace camino al andar.

Antonio Machado y Ruiz, poeta español, nacido en Sevilla (1875-1939)

Si el caminante hace el camino al caminar, el participante hace la participación al participar. El verso de la poesía de Antonio Machado, que contiene un mensaje filosófico profundo, converge con el modelo de intervención del Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma". Según este verso, los que buscan caminos propios deben caminar para hacerlos con sus propios pies. Se puede deducir, de este verso particular, que es necesaria una nueva generación de constructores de caminos, no de seguidores de caminos ya existentes.

Hoy, en el contexto de un cambio de época, una de las actividades más urgentes, necesarias y relevantes es *la construcción de caminos*. La complejidad, la velocidad y la profundidad de los cambios globales en marcha nos están presionando para la redefinición de los rumbos que se han de seguir y de los puntos que se deben alcanzar. Ello implica construir caminos, rutas innovadoras para jornadas desafiantes. El reto del Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma" es el de contribuir a la *formación de constructores de caminos* o rutas filosóficas, conceptuales, metodológicas y culturales.

En un cambio de época, hay una gran diferencia entre caminar por caminos contruidos por otros actores y construir los propios caminos. Los caminos contruidos por otros actores pueden ser amplios, seguros y tener señales indicadoras muy claras para los caminantes. Sin embargo, el rumbo que se ha de seguir y el punto que se debe alcanzar están predeterminados por otros constructores de caminos, desde afuera. Un camino determina incluso el paisaje al que los caminantes van a tener acceso mientras caminan. Esto ocurre porque los originales constructores de caminos los construyen teniendo como referencia sus valores, visiones, realidades, necesidades, aspiraciones y compromisos. A los que no participan de la construcción de sus propios caminos solo les resta seguir los caminos contruidos por los otros, rumbo al punto que interesa a los que los construyeron, sin esperanza de llegar a donde aspiran, sino a donde los conducen los caminos impuestos.

Los caminantes que desean llegar a lugares que no son los existentes solo tienen tres opciones: (i) cambiar de camino, escogiendo uno entre los ya existentes, en un intento de encontrar uno que los conduzca al punto que les interesa; (ii) adoptar el camino indicado o impuesto por los constructores internacionales de caminos nacionales; y (iii) construir su propio camino, lo que es muy complejo y requiere

insumos muy variados y escasos, solidaridad y participación. En *el arte de construir caminos* es esencial la definición del punto a donde se desea llegar, pero ello debe hacerse con la participación de todos los demás interesados. El arte de hacer caminos es muy difícil, pero también es muy noble. A todos les gustaría ser llamados constructores de caminos, pero ello no es posible. Muchos serán los invitados, pocos los escogidos.

Para ser un constructor de caminos, no es suficiente manejar herramientas de construcción, que, en nuestros casos, son conceptos, teorías, metáforas, hipótesis exploratorias, premisas indicadoras, etc. Es también esencial tener una fuerte actitud fuerte y una amplia visión. Además, no es suficiente ser inteligente; también es preciso contar con una gran fuerza de voluntad y con determinación. Las ideas brillantes que no son factibles ni implementadas solo son ideas, pero la construcción requiere decisiones y acciones. El constructor de caminos también entiende que la construcción de caminos emerge de procesos de interacción social. Esta es la razón por la cual los constructores de caminos son también *facilitadores de cambio y desarrollo*; están siempre formando otros constructores de caminos.

Los constructores de caminos son seductores de grupos y multitudes. El proceso de seducción requiere estrategias del cambio, no manipuladores de conciencias; demanda la pasión de los que están convencidos, no la indiferencia propia de los ignorantes; exige la convicción que forja a los audaces, no la conveniencia que forja a los oportunistas; incorpora el compromiso de los que tienen ética, no el oportunismo de los que no tienen principios; y depende de la autenticidad del pensamiento crítico, no del mimetismo intelectual de los que sólo saben imitar, pero nunca crear. Esos son los ingredientes mínimos para forjar auténticos constructores de caminos. Y esa es la razón por la cual esta parte del documento tampoco compartió recetas que deben ser seguidas o fórmulas que deben ser reproducidas, sino solo elementos de referencia para inspirar la reflexión-acción-reflexión hacia la práctica de la participación.

Ya no hay tiempo para esperar que ciertos gerentes decidan ser democráticos, ni que los facilitadores dogmáticos se liberen de la dictadura de sus metodologías. Emocionémonos con la poesía de Machado, que comparte *el arte de hacer caminos*, y apasionémonos por el Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma", que comparte *el arte de hacer anzuelos*. Ambos inspiran y comparten el mismo compromiso. Caminantes, ¡participemos! Participantes, ¡caminemos!

Conclusión

La participación y la globalización de la solidaridad

La realidad del poder mundial soslaya a [la soberanía de] los Estados, porque la globalización implica fuertemente la emergencia de nuevos poderes que trascienden a las estructuras oficiales. (Boutros Boutros Ghali, ex Secretario General de las Naciones Unidas, citado por Ignacio Ramonet, en *Geopolitics of Chaos*, 1998:78).

Un importante aspecto del mandato de la OMC es cooperar con el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y otras instituciones multilaterales para lograr una mayor coherencia en la formulación de la política económica a escala mundial. (Organización Mundial del Comercio, en *OMC: con el comercio hacia el futuro*, 1995:17).

Uno de los principales objetivos de nuestro gobierno es asegurar que los intereses económicos de los Estados Unidos se extiendan en una escala planetaria. (Madeleine Albright, cuando era Secretaria de Estado de los Estados Unidos, citada por Ignacio Ramonet, en *Geopolitics of Chaos*, 1998:48).

Participar o no participar, esta no es la cuestión. La cuestión es: ¿por qué participar? Si la crisis de la democracia representativa debilita la participación, fortalezcamos la participación para (re)construir la democracia. Este proceso inicia en las bases: de los ciudadanos hacia el sistema de educación, de los equipos hacia la organización, de las comunidades hacia la nación, de las sociedades hacia la humanidad, y de los humanos hacia todas las formas de vida en el planeta. La solidaridad y la participación son imprescindibles para transformar este sueño en realidad. Si la globalización es sesgada hacia el individualismo egoísta, innovemos con la globalización de la solidaridad dentro y entre los equipos de trabajo, dentro y entre las comunidades, dentro y entre las sociedades desarrolladas y en desarrollo, dentro y entre todos los continentes. Sin rendirse:

- Hasta destruir la lógica economista que promueve la lucha de todos contra todos; hasta desmoralizar al enfoque funcionalista que culpa a las mismas víctimas de la exclusión; hasta asegurarse de que la especie humana deja de ser la única que destruye las condiciones de su misma existencia; hasta demostrar la irracionalidad de la racionalidad que justifica la acumulación de capital como la finalidad superior del sistema; hasta construir una ciencia con conciencia, que no sea una ciencia solo para el lucro sino para toda la sociedad; hasta que el conocimiento científico dialogue con el conocimiento tácito de los actores locales; hasta desmoralizar la hipocresía organizada de todos los agentes internacionales de los cambios nacionales, que promueven la desreglamentación de las reglas nacionales del desarrollo, pero establecen las reglas transnacionales de la colonización corporativa del planeta.

- Hasta reemplazar el individualismo por la solidaridad como el valor esencial para el desarrollo sostenible; hasta restablecer la mejoría de las condiciones, la calidad y el nivel de vida como objetivos fines, y el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico como objetivos medios; hasta vencer los mecanismos de la fragmentación social; hasta devolver a las sociedades la posibilidad de negociar y determinar sus propios destinos, que hoy está en las manos de las corporaciones transnacionales; hasta devolver a los estadistas el gobierno de la sociedad, que está en manos de los economistas; hasta reemplazar la regla del *desarrollo en* por la premisa del *desarrollo de* las comunidades, municipios, provincias y países.

La solidaridad y la participación son imprescindibles para transformar estos sueños en realidad. Pero estos no son sueños individuales. Según don Helder Cámara, Obispo de Olinda, Brasil, cuando uno sueña solo es un sueño, pero cuando muchos sueñan el mismo sueño es el inicio de la realidad. Todavía hay esperanza. La esperanza es la última que muere, dicen los optimistas; pero muere, dicen los pesimistas. Pero los realistas afirman que la esperanza muere, pero la humanidad no puede vivir sin ella; el reto, entonces, es: ¿qué vamos a hacer para que no muera la esperanza? La contribución de la participación va más allá de mejorar el desempeño de los grupos sociales, comunidades, organizaciones y naciones; va más allá de aumentar la coherencia contextual, organizacional y gerencial de las organizaciones; va más allá de ayudar a superar resistencias y resolver conflictos. La participación es quizás el único medio con que cuenta la humanidad para construir la sostenibilidad que pueda revertir la vulnerabilidad generalizada que hoy destruye nuestro planeta. La dimensión institucional del desarrollo está constituida por el conjunto de sus reglas del juego, que lo hacen vulnerable o sostenible. Sin esta comprensión se vuelve prácticamente imposible negociar un diagnóstico a través del cual la mayoría se convence de la necesidad de superar las reglas de la vulnerabilidad y de construir las premisas de la sostenibilidad, un desafío que no se puede lograr con el argumento de la autoridad, sino con la autoridad del argumento, lo que requiere diálogo y, por lo tanto, participación. Solo la acción colectiva puede salvar la especie humana y el planeta (Röling, 2000).

Sin la solidaridad y la participación, la especie humana camina hacia su transformación en una especie en extinción. De continuar la globalización del poder corporativo transnacional, en el marco de las características actuales del proceso, no está lejos el día en que la defensa de lo ambiental, de lo humano y de lo social será considerado algo ridículo. La solidaridad y la participación serán percibidas como “cosas” de románticos que no tienen los pies en la realidad, por no reconocer y aceptar la transformación del mundo en una arena global, donde solo los profesionales oportunistas y gladiadores sobrevivirán, porque la existencia solo es una lucha por la supervivencia. De hecho, ese día no está muy lejos, pues lo social ya está fuera de moda; ser moderno ahora es ser *anti-lo* social. Lo hermoso ahora es ser *anti-Estado* y *pro-mercado*, ser *anti-sector público* y *pro-sector privado*, ser *anti-lo nacional* y *pro-lo transnacional*, ser *anti-la cultura local* y *pro-la cultural global*, ser *anti-la realidad real* y *pro-la realidad virtual*, ser *anti-desarrollo nacional* y *pro-“libre” mercado*. Si este pensamiento binario refleja los valores emergentes, ya se puede anticipar qué actitud prevalecerá hacia la solidaridad y la participación, por parte de la generación futura. ¿Será el sistema educativo la última esperanza de las sociedades? Ello depende.

Si los sistemas de educación no se dedican deliberadamente a privilegiar la formación para la solidaridad y la práctica de la participación, el orden corporativo mundial moldeará un mundo donde se practicará una democracia de apariencia; la autocracia estará incorporada en la esencia de las relaciones nacionales e internacionales. Los estudiosos confirman que las corporaciones transnacionales son la versión moderna de la monarquía absolutista (Busch, 2000); un orden mundial corporativo será necesariamente un orden mundial autocrático. Si la lógica corporativa logra penetrar los sistemas educativos, las corporaciones transnacionales continuarán con su intento de domesticar a los ciudadanos, para transformarlos en consumidores compulsivos, sin solidaridad ni participación.

Este documento ha compartido elementos de referencia para inspirar la reflexión-acción-reflexión, creyendo que muchos de sus lectores son realistas y que algunos tomarán la iniciativa para que no muera la esperanza.

Anexos

Anexo 1. Regímenes de acumulación de capital en conflicto en el contexto del Cambio de Época

Régimen de acumulación de la época del industrialismo: capitalismo nacional	Régimen de acumulación de la época del informacionalismo: capitalismo transnacional
<p>La visión de mundo es mecánica: el mundo es una máquina sin sentimientos ni preocupación alguna por lo ambiental o lo social. La razón mecánica, que excluye la emoción humana, se constituye en el reinado de la racionalización de los medios, donde no hay valores ni principios éticos. Este mundo está "compuesto" por "piezas" del engranaje, que son unos autómatas biológicos llamados "recursos" humanos. Hay una ciudadanía por <i>derecho</i>, pero con pocos ciudadanos <i>de hecho</i>.</p>	<p>La visión de mundo es económica: el mundo es un mercado sin sociedades. Las transacciones comerciales prevalecen sobre las relaciones sociales, en un mundo constituido por papeles económicos (proveedores, productores, intermediarios, transformadores, vendedores, consumidores, clientes, competidores, inversionistas, etc.), que son llamados "capital" humano o intelectual. Hay una ciudadanía por <i>derecho</i>, pero con pocos ciudadanos <i>de hecho</i>.</p>
<p>La lógica del régimen de acumulación del capitalismo industrial está construida en torno a una <i>economía material-productiva</i>, dependiente de tres factores tangibles: <i>tierra, capital y trabajo</i>.</p>	<p>La lógica del régimen de acumulación del capitalismo informacional está construida en torno a una <i>economía inmaterial-especulativa</i>, dependiente de un factor intangible: <i>información</i>.</p>
<p>El capital dominante en la época del industrialismo es el capital individual-industrial.</p>	<p>El capital dominante en la época del informacionalismo es el capital corporativo-financiero.</p>
<p>Los capitalistas de la época del industrialismo son generalmente individuos, que intentan acumular beneficiando principalmente a su país de origen, pues son leales a su "patria".</p>	<p>Los capitalistas de la época del informacionalismo son capitalistas corporativos, con intereses vinculados a la producción, el comercio y el consumo en muchas sociedades: <i>intereses apátridas</i>.</p>
<p>Las reglas del juego de la acumulación del capitalismo industrial son nacionales; permiten la acumulación sujeta al control soberano del Estado-Nación. El desarrollo de las sociedades depende del apoyo, la inducción y la protección del Estado-Nación, que crea las reglas del juego de la acumulación nacional e intercambia de forma soberana con otros Estados-Naciones, en el marco de la <i>ideología del Estado</i>.</p>	<p>Las reglas del juego de la acumulación del capitalismo transnacional son supranacionales; permiten, por tanto, la acumulación fuera del control del Estado-Nación, cuyas reglas del juego de acumulación nacional son transformadas para favorecer las reglas del juego de la acumulación transnacional. El desarrollo de las sociedades depende de la globalización del comercio, de modo que los Estados-Naciones actúan de forma subordinada, en el marco de la <i>ideología del mercado</i>.</p>
<p>La institucionalidad del capitalismo industrial tiene cobertura nacional, y está constituida por el conjunto de los mecanismos institucionales soberanos del Estado-Nación.</p>	<p>La institucionalidad del capitalismo informacional tiene cobertura global, y está constituida por agencias/acuerdos multilaterales, organizaciones internacionales y mecanismos supranacionales.</p>

Sigue...

...viene

Régimen de acumulación de la época del industrialismo: capitalismo nacional	Régimen de acumulación de la época del informacionalismo: capitalismo transnacional
El Estado-Nación es el actor más relevante para el régimen de acumulación del capitalismo industrial nacional. A partir de su soberanía, el Estado-Nación asume el papel central en la definición de las reglas del juego de la acumulación nacional y en la institucionalización, implementación, protección y perfeccionamiento de dichas reglas. El Estado-Nación es la unidad de análisis ideal para comprender el mundo y sus relaciones internacionales, pues el Sistema de Estados-Naciones es suficiente para comprender las sociedades, sus economías nacionales y sus relaciones con otros Estados-Naciones y otras economías nacionales. El Estado-Nación, con su soberanía y autonomía, es también responsable por la práctica de la democracia representativa, que funciona mediante las reglas nacionales del juego de la democracia.	El Estado-Nación , en sus funciones de la época del capitalismo industrial-nacional, es una inconveniencia para la época del capitalismo informacional-transnacional. Los capitalistas de la época emergente acumulan globalmente, lo que transforma las antiguas reglas nacionales del juego de acumulación en un conjunto de "barreras", que están siendo erradicadas mediante la desreglamentación (de ciertas viejas reglas y reglamentación de nuevas para favorecer al capitalismo transnacional), liberalización y privatización. Comprender el mundo ahora implica comprender al Estado-red supranacional, en el contexto del orden corporativo transnacional en formación, donde los electos no deciden y los que deciden no son electos. Sin lograr representar a la mayoría, la democracia representativa se está transformando en el arte de engañar al pueblo.
La infraestructura fundamental de la época del industrialismo es la del transporte.	La infraestructura fundamental de la época del informacionalismo es la de la comunicación.
La tecnología del paradigma industrial: (i) es material — tecnología mecánica, eléctrica, química, biológica, etc.—; (ii) privilegia la producción de <i>hardware</i> ; y (iii) sigue la lógica <i>analógica</i> .	La tecnología del paradigma informacional: (i) es intelectual —codificación de conocimiento teórico para fines prácticos—; (ii) privilegia la generación de <i>software</i> ; y (iii) sigue la lógica <i>digital</i> .
La explotación del trabajador es la principal crítica al capitalismo nacional e industrial, pues en la economía productiva el pobre es imprescindible para el rico: su trabajo es una fuente de valor que genera riqueza. La sobre-explotación del trabajador inspiró la invención del comunismo.	La exclusión social es la principal crítica al capitalismo transnacional e informacional, pues en la economía virtual el rico no necesita del pobre; nace el mundo de los "innecesarios", aquellos que no participan de las "redes" de poder por donde fluyen capital, información y decisiones.
El monopolio dominante del industrialismo es practicado sobre los medios de producción, que son factores tangibles: tierra, capital, tecnología, máquinas, fábricas, etc.	El monopolio dominante del informacionalismo gira principalmente en torno a los medios para la producción, el procesamiento, el acceso, el uso y el control de un factor intangible: <i>información</i> .
La tecnociencia (ciencia moderna + tecnología moderna) de la época del industrialismo es principalmente de naturaleza pública y de ámbito nacional.	La tecnociencia de la época del informacionalismo está organizada/financiada/influenciada principalmente por actores privados/corporativos/transnacionales con ambiciones expansionistas.
El sistema capitalista de la época del industrialismo tiene una "patria" occidental.	El sistema capitalista de la época del informacionalismo tiene todo el planeta como su "patria".
La dimensión espacio-tiempo es fundamental para el capitalismo industrial, que se basa en una economía productiva dependiente del tiempo histórico, el espacio geográfico y el contexto social.	La dimensión espacio-tiempo es desmaterializada por la tecnología de la información, que hace posible la existencia de una economía inmaterial que fluye a través de redes electrónicas.
Los trabajadores claves del industrialismo son los <i>trabajadores manuales</i> , que son sobre-explotados y mal pagados: la energía física y las habilidades manuales generan valor.	Los trabajadores claves del informacionalismo son los <i>trabajadores del conocimiento</i> —analistas simbólicos y conceptualizadores—, que son bien pagados: el conocimiento genera riqueza y poder.
Los mercados de la época del industrialismo funcionan en "lugares", geográficamente definidos por reglas políticas, administrativas y/o institucionales.	Los mercados de la época del informacionalismo funcionan globalmente a través de "redes", sin respetar fronteras geográficas ni límites políticos, administrativos y/o institucionales.

Anexo 2. Visiones de mundo en conflicto en el contexto del Cambio de Época: Implicaciones para la participación

Visión Mecánica de Mundo	Visión Económica de Mundo	Visión Holística de Mundo
<p>Génesis. En los siglos XVI y XVII, se establece con la ciencia moderna una visión mecánica de la realidad. El marco conceptual de Galileo y Descartes, de una realidad objetiva gobernada por leyes matemáticas exactas, fue completado por la <i>mecánica newtoniana</i> y la teología cristiana, legitimando el mecanicismo y validando sus implicaciones: reduccionismo, determinismo, linealidad y mono-causalidad. La revolución industrial establece esta visión como dominante.</p>	<p>Génesis. A finales de los años 70, el régimen de acumulación de capital de la <i>época del industrialismo</i> empezó su declinación, y se inició una revolución económica apoyada en la tecnología de la información para formar otro régimen de acumulación: corporativo-transnacional-informacional. A partir de la debacle del socialismo en la Unión Soviética y el Este Europeo, el sistema capitalista reemplaza la ideología del Estado por la <i>ideología del mercado</i>.</p>	<p>Génesis. A mediados de la década de los 60, varios movimientos sociales iniciaron una revolución cultural que cuestionó la civilización occidental y la sociedad industrial de consumo. Esa revolución cultural asumió que todos estábamos vulnerables y propuso una visión sistémica de mundo, en el marco de la cual todo está interconectado en la Tierra. Pero esta interdependencia no es sinónima de armonía, pues nuestros conflictos de interés generan contradicciones.</p>
<p>El mundo es una máquina sin sentimientos, donde la razón mecánica excluye la emoción humana. Sin espacio para los valores y los principios éticos, este reinado de la racionalización es "habitado" por piezas del engranaje que permite funcionar a la máquina. En este mundo, hay una ciudadanía por <i>derecho</i>, pero con pocos ciudadanos de hecho.</p> <p>Metáfora: la máquina.</p>	<p>El mundo es un mercado sin sociedades, donde las transacciones comerciales prevalecen sobre las relaciones sociales. Este mundo es habitado por proveedores-productores-procesadores-vendedores-consumidores-clientes-competidores-inversionistas. En él hay una ciudadanía por <i>derecho</i>, pero con pocos ciudadanos de hecho. Metáfora: el mercado.</p>	<p>El mundo es un sistema con múltiples dimensiones/ funciones interconectadas (espacial-temporal-ecológica-social-económica-política-institucional-ética), y está habitado por diversas entidades vivas interrelacionadas, incluida la especie humana organizada en sociedades. En ese mundo, la ciudadanía por <i>derecho</i> genera ciudadanos de hecho. Metáfora: un sistema.</p>
<p>La organización es una máquina que transforma insumos en productos, y debe ser manejada como tal. Esta máquina particular está "compuesta" por "recursos humanos", que son autómatas biológicos capaces de ejecutar tareas rutinarias, de replicar "recetas" y de imitar comportamientos, pero que no son capaces de crear, porque no se les da el espacio para pensar.</p>	<p>La organización es un proveedor de productos y servicios para el mercado, y debe ser manejada como tal. La dinámica de este proveedor particular depende de su "capital humano" —una cosa—, o de su "capital intelectual"—una mercancía—; su fuente de motivación es el lucro máximo en el presente, y su fuente de inspiración y referencia es únicamente el mercado.</p>	<p>La organización es un sistema abierto y dinámico, que debe ser manejado con un enfoque sistémico, como un facilitador del cambio y desarrollo. Los seres humanos son percibidos como ciudadanos(as) y gerenciados como "talentos" humanos, con imaginación y capaces de pensar y de crear más allá de su conocimiento y experiencias previas.</p>
<p>El concepto de participación no integra el esquema taylorista de gestión. A los "recursos" humanos solo les resta obedecer a los que manejan la organización-máquina, de forma disciplinada, dentro de la cadena de comando existente. En el marco de esta visión de mundo, <i>participar es obedecer</i>.</p>	<p>El concepto de participación está fuertemente asociado al concepto de "cliente" —interno y externo—; los demás son competidores. Eso asegura que la organización sea un buen proveedor, asegurando su retorno económico. En el marco de esta visión de mundo, <i>participar es satisfacer al cliente</i>.</p>	<p>El concepto de participación está asociado al poder de los actores sociales —internos y externos— para manejar la dinámica de la influencia mutua <i>organización-entorno</i>, en el contexto del encuentro entre sociedad, naturaleza, cultura y desarrollo. En el marco de esta visión de mundo, <i>participar es poder</i>.</p>
<p>La práctica de la participación no es formalmente promovida. La no participación es típica de la organización-máquina. Lo que sí ocurre es una obediencia controlada, en asociación con los medios —nunca con los fines—, dirigida a la eficiencia productiva, nunca para beneficiar a la gente.</p>	<p>La práctica de la participación es formalmente promovida, pero siempre hacia el aumento de la eficiencia del uso de los medios y a la competitividad de los productos/servicios, nunca de la pertinencia de los fines. Solamente una elite interna participa de decisiones asociadas a los fines.</p>	<p>La práctica de la participación es la clave para la dinámica de una organización, cuya sostenibilidad depende del grado de interacción entre sus dimensiones constituyentes, y entre esta y otros sistemas con los cuales intercambia. La participación está asociada a los fines y a los medios.</p>
<p>Configuraciones para la participación no existen en esta visión. Lo que sí existe son procedimientos de control para garantizar la obediencia a-crítica de todos. La supervisión es el mecanismo más utilizado para controlar la participación.</p>	<p>Configuraciones para la participación existen en el marco de esta visión, en la cual hoy los "círculos de calidad" son el mecanismo más popular, sirviendo tanto para mejorar lo que ya existe como para promover el control del trabajador por el trabajador.</p>	<p>Configuraciones para la participación son imprescindibles para la sostenibilidad sistémica. Pero no hay recetas fijas, pues los diferentes contextos demandan configuraciones distintas, donde los actores sociales tienen poder para influenciar.</p>
<p>Conceptos claves: eficiencia, control, cuantificación, predicción, disciplina, medios, objetivos, metas, resultados, costo-beneficio, engranaje.</p>	<p>Conceptos claves: competitividad, innovación, valor agregado, círculo de calidad, cliente interno, cliente externo, competencia, utilidad, pragmatismo, cadena de oferta-demanda.</p>	<p>Conceptos claves: sostenibilidad, interacción, compartir, interdependencia, equidad, construcción y apropiación colectiva, equipo, compromiso, ética.</p>

Bibliografía

- Abraham, T. (2000). *La Empresa de Vivir*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Aerts, D., L. Apostel, B. De Moor, S. Hellemans, E. Maex, H. Van Belle y J. Van der Veken. (1994). *Worldviews: from Fragmentation to Integration*. Brussels: VUB Press.
- Ahumada, C. (1996). *El modelo neoliberal y su impacto en la sociedad colombiana*. Bogotá: Ancora.
- Albert, M., y Hahnel, R. (1991a). *Looking Forward: Participatory economics for the twenty first century*, South End Press: Cambridge.
- Albert, M., y Hahnel, R. (1991b). *The Political Economy of Participatory Economics*. Princeton University Press: Princeton.
- Amin, S. (1997). *Capitalism in the Age of Globalization*. New Jersey: Zed Books.
- Arrighi, G. y B.J. Silver. (1999). *Chaos and Governance in the Modern World System*. Minnesota: University of Minnesota Press.
- Barbour, I. (1993). *Ethics in an Age of Technology: The Gifford Lectures Volume 2*. New York: Harper San Francisco.
- Barnet, R.J. y J. Cavanagh. (1995). *Global Dreams: Imperial Corporations and the New World Order*. New York: Touchstone.
- Basala, G. (1967). "The Spread of Western Science". *Science*. No. 156:611-622.
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Bawdwin (2000) "Interactive Social Science in Practice: new approaches to the production of knowledge and their applications". *Science and Public Policy*, 27(3):183-194.
- Bello, W. (1999). *Dark Victory: The United States and Global Poverty*. Oakland, CA: Food First.
- Bijker, W. E., T. P. Hughes y T. J. Pinch. (Eds.). (1989). *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*. Massachusetts: MIT Press.
- Boggs, C. (2000). *The End of Politics: corporate power and the decline of the public sphere*. New York: The Guilford Press.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

- Brockway, L. (1979). *Science and Colonial Expansion: the role of the British Royal Botanic Gardens*. Nueva York: Academy Press.
- Buring, D.; Karl, I. y Levin, L. (1998), *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual de técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales*.
- Busch, L. (2000). *The Eclipse of Morality: Science, State and Market*. New York: Aldine de Gruyter.
- Busch, L. (1982) "History, Negotiation, and Structure in the Agricultural Sciences". *Urban Life*, No.11:368-384.
- Busch, L. y C. Sachs. (1981). "The Agricultural Sciences and the Modern World System", pp. 131-156. En Lawrence Busch. (Ed.). *Science and Agricultural Development*. Montclair, NJ: Allanheld, Osmun & Co. Publishers, Inc.
- Busch, L.; B.W. Lacy; J. Burkhardt; D. Hemken; J. Moraga-Rogel, T. Koponen y J. De Souza Silva. (1995). *Making Nature, Shaping Culture: plant biotechnology in global context*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Bustelo, E., y Minujin, A. (ed). (1998). *Todos Entran*. Editorial Santillana: Bogotá.
- Callaghy, T. (1997). "Globalization and Marginalization: Debt and the International Underclass", *Current History*, November, 96(613): 392-396.
- Capra, F. (1982). *The Turning Point*. New York: Simon & Schuster.
- Capra, F. (1996) *La Trama de la Vida: una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I. The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (1997). *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume II. The Power of Identity*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (1998). *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume III. End of Millennium*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Caufield, C. (1996). *Masters of Illusion: The World Bank and the Poverty Nations*. New York: Henry Holt and Company.
- Ceballos, H. (1997). *Foucault y el Poder*. Ediciones Coyoacán: Coyoacán
- Cebrián, J.L. (1998). *La Red: cómo cambiarán nuestras vidas los nuevos medios de comunicación* (Un Informe al Club de Roma). Madrid: Taurus.
- Chambers, S. (1995). Feminist Discourse/Practical Discourse. En Johanna Meehan (ed) *Feminists Read Habermas: Gendering the subject of discourse*, pp. 163-179, Routledge: New York.
- Checkland, P.B. (1988). "Soft Systems Methodology: An overview". *Journal of Applied Systems Analysis*. Vol. 15:27-30.
- Chossudovsky, M. (1998). *The Globalization of Poverty: impacts of IMF and World Bank reforms*. London: Zed Books.
- Clark, N. (1994). *Team Building: A Practical Guide for Trainers*. London: McGraw-Hill Book Company.

- Cox, R.W. (1987). *Production, Power, and World Order: Social Forces in the Making of History*. New York: Columbia University Press.
- Coyle, D. (1997). *The Weightless World: strategies for managing the digital economy*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- De Masi, D. (Ed.). (1999). *A sociedade pós-industrial*. Sao Paulo: SENAC.
- De Souza Silva, J. (1988). "Biotechnology in Brazil and Prospects for South-South Cooperation", pp: 420-442. En Research and Information System for the Non-Aligned and Other Developing Countries – RISNODEC. *Biotechnology Revolution and the Third World: Challenges and Policy Options*. New Delhi, India: RISNODEC.
- De Souza Silva, J. "From Medicinal Plants to Natural Pharmaceuticals: the marketing of nature", en Pan American Health Organization (Ed) *Biodiversity, Biotechnology and Sustainable Development in Health and Agriculture: emerging conexions*. Washington, D.C.: PAHO, 1996:109-129.
- De Souza Silva, J., J. Cheaz y J. Calderón. (2000). *La Cuestión Institucional: de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del cambio de época*. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".
- De Souza Silva, J., J. Cheaz y J. Calderón. (2000). *La Cuestión Institucional: de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del cambio de época*. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".
- Demo, P. (1997). *Conhecimento Moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Dent, E. (1999). "Complexity Science: a worldview shift". *Emergence*. Vol. 1, No. 4:5-19.
- Díaz, E. y M. Heler. (Eds.). (1992). *Hacia una visión crítica de la ciencia*. Buenos Aires: Biblos.
- Díaz, N.J., M.A. Fernández, J. López, M.A. Mato, R. Oliva, J. Santamaria, J. de Souza Silva y S.M. Valle Lima. (1997). *Gestión Estratégica del Cambio Institucional (GECI)*. Quito, Ecuador: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR).
- Dickens, D. y A. Fontana. (Eds.). (1994). *Postmodernism and Social Inquiry*. London: UCL Press.
- Donnelly, J. H. Jr., J. L. Gibson y J. M. Ivancevich (1981). "The field of management", pp. 3-14. En James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson y John M. Ivancevich. *Fundamentals of Management: Functions, behavior, models*. Texas: Business Publications, Inc.
- Doyle, J. (1985). *Altered Harvest: agriculture, genetics, and the fate of the world's food supply*. New York: Penguin Books.
- Dupas, G. (2000). *Economia Global e Exclusão Social: pobreza, emprego, Estado e o futuro do capitalismo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Eales-White, R. (1996). *How to be a better teambuilder*. Kogan Page: London.
- Ellul, J. (1964). *The Technological Society*. New York: Vintage Books.
- Engel, P.G.H. (1997). *The social organization of innovation. A focus on stakeholder interaction*. Amsterdam, The Netherlands: Royal Tropical Institute.

- Estefanía, J. *Contra el Pensamiento Único*. Madrid: Taurus, 1997.
- Ewen, S. (1976). *Captains of Consciousness: Advertising and the Social Roots of the Consumer Culture*. New York: McGraw-Hill.
- Forrester, V. (1997). *El horror económico*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (1988). *Un Diálogo sobre el Poder*. Alianza: Madrid.
- Franklin, P. (1998a). "Thinking of Strategy in a Postmodern Way: towards an agreed paradigm; Parte 1". *Strategic Change*, 7:314-332.
- Franklin, P. (1998b). "Thinking of Strategy in a Postmodern Way: Part 2". *Strategic Change*, 7:437-448.
- Freire, P. (1993). *Pedagogía de la Esperanza*. Siglo-Veintiuno: México.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía da Autonomia*. Siglo Veintiuno: México
- Friedmann, H. (1993). "The Political Economy of Food: a global crisis". *New Left Review*. Vol. 197:29-57.
- Galeano, E. (1998). *Patas Arriba: la escuela del mundo al revés*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- Geilfus, F. (1997). *Ochenta herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. El Salvador: IICA/GTZ.
- George, Claude S. *The History of Management Thought*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968.
- Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, y M. Trow. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage Publications.
- González Casanova, P. (1995). *El Colonialismo Global y la Democracia*. México: Siglo XXI.
- Greider, W. (1997). *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism*. New York: Touchstone.
- Guba, E y Y. Lincoln. (1994). "Competing Paradigms in Qualitative Research", pp. 105-117. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Habermas, Jurgen (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa: Racionalidad de la acción y racionalización social*, tomos I y II, Taurus Ediciones: Madrid.
- Hamel, G. (Julio-agosto 1996). "Strategy as Revolution". *Havard Business Review*:69-82.
- Hancock, G. (1989). *Lords of Poverty: The Power, Prestige, and Corruption of the International Aid Business*. New York: The Atlantic Monthly Press.
- Harvey, D. (1989). *The Condition of Postmodernity: an inquiry into the origins of cultural change*. Cambridge MA and Oxford: Blackwell.
- Held, D. (1995). *Democracy and the Global Order: from the modern State to cosmopolitan governance*. United Kingdom: Polity Press.
- Held, D. (1980). *Introduction to Critical Theory: Horkheimer to Habermas*. Berkeley, CA: University of California Press.

- Held, D., A. McGrew, D. Goldblatt y J. Perraton. (1999). *Global Transformations. Politics, Economics and Culture*. California: Stanford University Press.
- Herman, E. y R. McChesney. (1997). *The Global Media: the new missionaries of corporate capitalism*. Rendón, VA: Cassel.
- Hill, C. (1969). *Reformation and Industrial Revolution*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.
- Hobsbawm, E.J. (1994). *Age of Extremes: The Short Twentieth Century (1914-1991)*. London: Michael Joseph.
- Hobsbawm, E.J. (1962). *The Age of Revolution, 1789-1848*. New York: Mentor Books.
- Hobsbawm, E.J. (1962). *The Age of Revolution, 1789-1848*. New York: Mentor Books.
- Hobsbawm, E.J. (1969). *Industry and Empire*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.
- Hoogvelt, A. (1997). *Globalization and the Postcolonial World*. Maryland: The Johns Hopkins University Press.
- Hope, A., Timmel, S., & Hodzi, C. (1995). *Training for Transformation I, II, III*. Mambo Press: Zimbabwe.
- Horsman, M. y A. Marshall. (1995). *After the Nation-State: Citizens, Tribalism and the New World Disorder*. London: HarperCollins Publishers.
- Hussey, D. (1997b). "Strategic Management: past experiences and future directions; Part 2". *Strategic Change*, Vol.6:331-344.
- Hussey, D. (1997a). "Strategic Management: past experiences and future directions; Part 1". *Strategic Change*, Vol.6:261-271.
- Ianni, O. (1996). *A era do Globalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- IIED/IDS/IIED. (1997). *Memorias del Taller Internacional. Políticas y Estrategias de Participación para el Desarrollo Rural Sustentable en América Latina*. Buenos Aires, 6 al 8 de mayo. (Sin lugar de publicación): IIRR Learning Resource Center.
- Joy, B. (2000). Why the Future Doesn't Need Us. Wired Digital, Inc. [en línea]. [Sin fecha de consulta]. Disponible en <http://www.wirednews.com/wired/archive/8.04/joy.html>
- Kloppenborg, J. Jr. (1991). "Social Theory and the De/Reconstruction of Agricultural Science: Local Knowledge for an Alternative Agriculture". *Rural Sociology*. Vol. 56, N° 4: 519-548.
- Knorr-Cetina, K. (1999). *Epistemic Cultures: how the sciences make knowledge*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Korten, D. (1996). *When Corporations Rule the World*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Krause, L. (1992). "Managed Trade: the regime of today and tomorrow". *Journal of Asian Economics*. Vol. 3, No. 2:(sin número de páginas).
- Kuttner (1998). *Everything for Sale: the virtues and limits of markets*. Nueva York: Alfred A. Knopf.

- Lang, T. y C. Hines. (1993). *The New Protectionism: Protecting the future against free trade*. London: Earthscan Publications Ltd.
- Le Monde Diplomatique, edición española. (Ed.). (1998). *Pensamiento crítico vs. pensamiento único*. Madrid: Le Monde Diplomatique, edición española.
- Lewontin, R. (1993). *The Doctrine of DNA: biology as ideology*. Nueva York: Penguin Books.
- Lowe, J. (1992). *O Império Secreto: como 25 multinacionais dominam o mundo*. Rio de Janeiro: Berkely Brasil Editora.
- Mander, J. y E. Goldsmith. (Eds.). (1996). *The Case Against the Global Economy and for a Turn Towards the Local*. San Francisco: Sierra Club Books.
- Mankin, D., S.G. Cohen, and T.K. Bikson. (1996). *Teams and Technology: Fulfilling the Promise of the New Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Maquiavelo, N. (1980). *The Prince*. New York: New American Library.
- Mato, M.A., J. Santamaría, J. de Souza Silva, J. y J. Cheaz (2001). "La dimensión de gestión en la construcción de la sostenibilidad institucional". *Serie Innovación para la Innovación Institucional*. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".
- McChesney, R, E.. Wood y J. Foster. (Eds.). (1998). *Capitalism and the Information Age: the political economy of the global communication revolution*. Nueva York: Monthly Review Press.
- McChesney, R. (1997). *Corporate Media and the Threat to Democracy*. Nueva York: Seven Stories Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand y J. Lampel. (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (traducción de Nivaldo Montingelli). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Mir, R. y A. Watson. (2000). "Strategic management and the philosophy of science: the case for a constructivist methodology". *Strategic Management Journal*. N° 21: 941-953.
- Mooney, J.D. (1939). *Principles of Organization*. New York: Harper and Brothers.
- Moore, B. Jr. (1966). *Social Origins of Dictatorship and Democracy. Lord and Peasant in the Making of the Modern World*. Boston: Bacon Press
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. London: Sage Publications, Inc.
- Morgan, G. (1997). *Imagin-i-zation: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Morgan, G. (1998). *Images of Organization: The executive edition*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Naisbitt, J., N. Naisbit y D. Philips. (1999). *High Tech High Touch: technology and our search for meaning*. Nueva York: Broadway Books.
- Noble, D. (1979). *America by Design: science, technology, and the rise of corporate capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Offe, C. (1974). "Structural Problems of the Capitalist State", pp. 31-57. En K. Von Beyme (Ed.). *German Political Studies* (Vol.1). London: SAGE.

- OMC. (1995). *Con el comercio hacia el futuro*. Ginebra:OMC
- Physician Task Force on Hunger in America. *Hunger in America: the growing epidemic*. Middletown, Connecticut: Wesleyan University Press, 1985.
- Ramonet, I. (1998). *Geopolitics of Chaos: Internationalization, Cyberculture, and Political Chaos*. New York: Algora Publishing.
- Rees, F. (1991). *How to Lead Work Teams: Facilitation Skills*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Reich, R.B. (1993). *El trabajo de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, S. A.
- Rifkin, J. (1996). *El Fin del Trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo; el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós.
- Rifkin, J. *The Biotech Century: harnessing the gene and remaking the world*. Nueva York: Penguin Putnam, 1999.
- Ritchie, M. (1988). *Impact of GATT on Food Self-Reliance and World Hunger*. Minneapolis: Institute for Agriculture and Trade Policy.
- Ritzer, G. (1993). *The McDonaldization of Society: an investigation into the changing carácter of contemporary social life*. Thousand Oaks. CA: Pine Forge Press.
- Röling, N. (1996). "Towards an interactive agricultural science". *European Journal of Agricultural Education and Extensión*. Vol. 2, No. 4:35-48.
- Röling, N. (24 de octubre de 2000). "Gateway to the Global Garden: beta/gamma science for dealing with ecological rationality". 8ª Conferencia Anual "Hoper", impartida por el autor en la Universidad de Guelph, Canada.
- Rosen, F. y D. McFadyen. (Eds.). (1995). *Free Trade and Economic Restructuring in Latin America: A NACLA Reader*. New York: Monthly Review Press.
- Rosenau, J. (1997). "The Complexities and Contradictions of Globalization". *Current History*. November, 96, Vol. 613:360-364.
- Rosnay. (1996). *El Hombre Simbiótico: miradas sobre el tercer milenio*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Rousseau, J.J. (1985). *El Contrato Social*. Barcelona: Editores Mexicanos Unidos.
- Sader, E. (Ed.). (1998). *Democracia sin exclusiones ni excluidos*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Sagasti, F. (1995). "Knowledge and Development in a Fractured Global Order". *Futures*, Vol. 27, No. 6:591-610.
- Salomon, M.L. y P. Engel. (1997). *Networking for innovation: A Participatory actor-oriented methodology*. Amsterdam, The Netherlands: Royal Tropical Institute.
- Sanin Peña, A. (1992). *Proposta Pedagógica: Formação de Formadores em Educação para a Participação em Saúde*. Brasília: Ministerio da Saúde Bibliografia
- Santos, M. (2000). *Por Uma Outra Globalização: do pensamento único à consciência universal*. São Paulo: Record.
- Schiller, H. (1989). *Culture Inc.: the corporate takeover of public expression*. Nueva York: Oxford University Press.

- Selener, D. (1997). *Participatory Action Research and Social Change*, Cornell University: New York.
- Shapin, S. (1996). *The Scientific Revolution*. Chicago: University of Chicago Press.
- Stacey, R. (1993). "Strategy as Order Emerging from Chaos". *Long Range Planning*. Vol. 26, No. 1:10-17.
- Street, J. (1992). *Politics and technology*. New York: The Guilford Press.
- Sun Tzu. (1993). *A arte da guerra*. Rio de Janeiro: Record.
- Susman, G. I. y R. D. Evered. (1978). "An Assessment of the Scientific Merits of Action Research". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 23, Nº 6:582-603.
- Tasaka, H. (1999): "*Twenty-first Century Management and the Complexity Paradigm. Emergence*". Vol. 1, No. 4:115-123.
- Taylor, F.W. (1998). *The Principles of Scientific Management*. Mineola, NY: Dover Publications.
- Wallerstein, I. (1998). *Utopistics: Or historical choices of the twenty-first century*. New York: The New Press.
- Wallerstein, I. (1999). *The End of the World As We Know It: Social Science for the Twenty-First Century*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Walzer, M. (Ed). (1998). *Toward a Global Civil Society*. Oxford: Berghahn Books.
- Warnier, J.P. (2000). *A Mundialização da Cultura*. Bauru, São Paulo: EDUSC.
- Watkins, K. (1996). "Free Trade and Farm Fallacies: from the Uruguay Round to the World Food Summit". *The Ecologist*. Vol. 26, No. 6:244-255.
- Wilson, E.O. (1975). *Sociobiology: the new synthesis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Woolgar, S. (1998). "A New Theory of Innovation". *Prometheus*. Vol. 16, No. 4:441-452.
- World Bank. (2001) *World Development Report 1999/2000: entering the 21st century*. Washington, D.C.: Oxford University Press.