

Reconceptualizando nuestro Mapa de Capacidades

Pensar en red

Noviembre 2016



La mirada de capacidades

Como comunidad COMPARTE, luego de un proceso colectivo de construcción de conocimientos, hemos asumido que la **generación de capacidades** es clave para el desarrollo de propuestas alternativas dedicadas a transformar la sociedad. Optamos por el desarrollo de capacidades para el ejercicio de la libertad y la toma de decisiones, puesto que hablamos de las capacidades que debe tener un ser humano para que pueda construir su bienestar, su libertad y su propio futuro. Y esto sucede cuando ese ser humano es capaz de actuar y participar.

Capacidad significa oportunidad de seleccionar, y las capacidades deben entenderse como ámbitos de libertad y acción. Son las opciones que una persona puede elegir para realizar acciones o alcanzar estados de existencia con los que conseguir el bienestar o afrontar los problemas.

El enfoque de las capacidades:

- Entiende el desarrollo como la expansión de capacidades.
- Concibe a cada persona como fin en sí mismo.
- Se centra en la elección o la libertad.
- Es pluralista en cuanto a valores.
- Se ocupa de la injusticia y las desigualdades sociales arraigadas.
- Asigna una tarea urgente al Estado y las políticas públicas.

Estos argumentos se profundizan en el capítulo 2 de la publicación del COMPARTE “*El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio*”. Si bien planteamos en este documento una reformulación teórica de algunos aspectos, creemos que lo sustancial del enfoque queda vigente, y emprendemos -en este pilotaje- el desafío de hacer dialogar ambas perspectivas.

Las capacidades en el centro de la utopía

El enfoque de capacidades está en las raíces mismas del Desarrollo Humano Integral, así como definido por las Naciones Unidas. Esto les confiere un papel central en la construcción de nuestra utopía social.

capacidades

elecciones

El PNUD define el Desarrollo Humano como *"la expansión de las libertades de las personas para llevar una vida prolongada, saludable y creativa; conseguir las metas que consideran valiosas y participar activamente en darle forma al desarrollo de manera equitativa y sostenible en un planeta compartido. Las personas son a la vez beneficiarios y agentes motivadores del desarrollo humano, como individuos y colectivamente"*.

Tal definición asocia el desarrollo directamente con el progreso de la vida y el bienestar humano, con el fortalecimiento de capacidades relacionadas con todas las cosas que una persona puede ser y hacer en su vida en forma plena y en todos los terrenos, con la libertad de poder vivir como nos gustaría hacerlo y con la posibilidad de que todos los individuos sean sujetos y beneficiarios del desarrollo.

La clave de redes

Luego de haber pilotado el Mapa de Capacidades del Comparte en Paraguay con sujetos colectivos que acompaña el CEPAG, queremos proponer una mirada conceptual que enfatiza en la clave de redes. Se trata de un aporte a lo ya debatido, que creemos puede darnos herramientas sólidas para el trabajo en lo práctico, sobre todo porque flexibiliza la enunciación e interpretación de conceptos, que pueden ser adaptados según los espacios y actores con los que se vaya a construir el Mapa.

Representar textualmente una red es, no obstante, difícil debido a la linealidad de la escritura. Es como intentar narrar con palabras la geografía de una ciudad. Mucho más sintética y aprehensible es la información de un mapa que nos marca distancias, lugares de interés, densidades, conexiones en un solo plano. Por eso nos parece muy oportuno incorporar la mirada de redes al desarrollo de nuestro Mapa.

Emprendemos en este documento la tarea de explicar resumidamente la mirada conceptual de redes aplicada al Mapa de Capacidades.

Diálogos en red

Las redes son las nuevas formas de la gestión organizacional.

Lo que el Comparte viene haciendo hace tiempo es *pensar en red*, dialogando experiencias e intercambiando conocimientos entre Centros de distintos países. Pero las redes son mucho más que eso. En sociología se habla de la sociedad red (Manuel Castells, por ejemplo). El CEPAG trabaja con redes de producción y consumo. No podemos estar mucho tiempo desconectados de la red global informática. Y algunas teorías apuntan a que nuestro conocimiento se construye como una red, sea en lo físico cerebral, como en lo conceptual.

El fundamento teórico de nuestra propuesta es que **las capacidades se construyen en red**, sea desde el plano individual, sea desde el colectivo o societal. Esto nos lleva a tener una mirada de conjunto, en la que una capacidad específica está necesariamente relacionada con todo el sistema.

Y como lo metodológico no puede ir desprendido de los principios teóricos, nos proponemos iniciar un ejercicio en el que los *diálogos de redes* son la clave de trabajo y lectura.

Decimos que es un ejercicio, porque las redes son siempre dinámicas. Desde el momento en que aprendemos a enunciar nuestras capacidades estamos adquiriendo o desarrollando otras capacidades que reconfiguran la red en mayor o menor medida.

Estos ejercicios deberían fortalecer las capacidades del COMPARTE para trabajar en red, así como las de cada Centro y cada comunidad territorial en sus proyectos organizativos.

Los niveles de profundidad y detalle con los que se trabajará dependerán de los recursos y tiempos de que dispongan las organizaciones que lo implementen. El Mapa podría llegar a ser una herramienta de análisis cronológico, si se lo implementa con cierta periodicidad a lo largo del tiempo. Así como el mapa de una ciudad, en el que se van agregando infraestructuras y nuevas conexiones, las capacidades de un colectivo irán creciendo y complejizándose con el paso del tiempo.

Por ahora proponemos una ideas básicas que serán mejor definidas luego de la implementación del Mapa a nivel regional.

Las capacidades en clave de red

Pensar en una red es pensar en:

- Nodos
- Conectores
- Contextos

Considerando dialécticamente nuestras realidades materiales e ideales, proponemos en los siguientes diagramas los nodos y contextos que hallamos principales para la identificación de capacidades humanas y organizativas. A los nodos llamaremos campos, para enfatizar en las interrelaciones con el contexto y los demás campos.

Dibujar el mapa consiste en hallar los conectores y nodos secundarios que nos parezcan relevantes y situarlos espacialmente en el mapa. Así también, identificar los diálogos que se dan con los contextos.

Diagrama 1. Campos de las capacidades humanas en el Mapa.

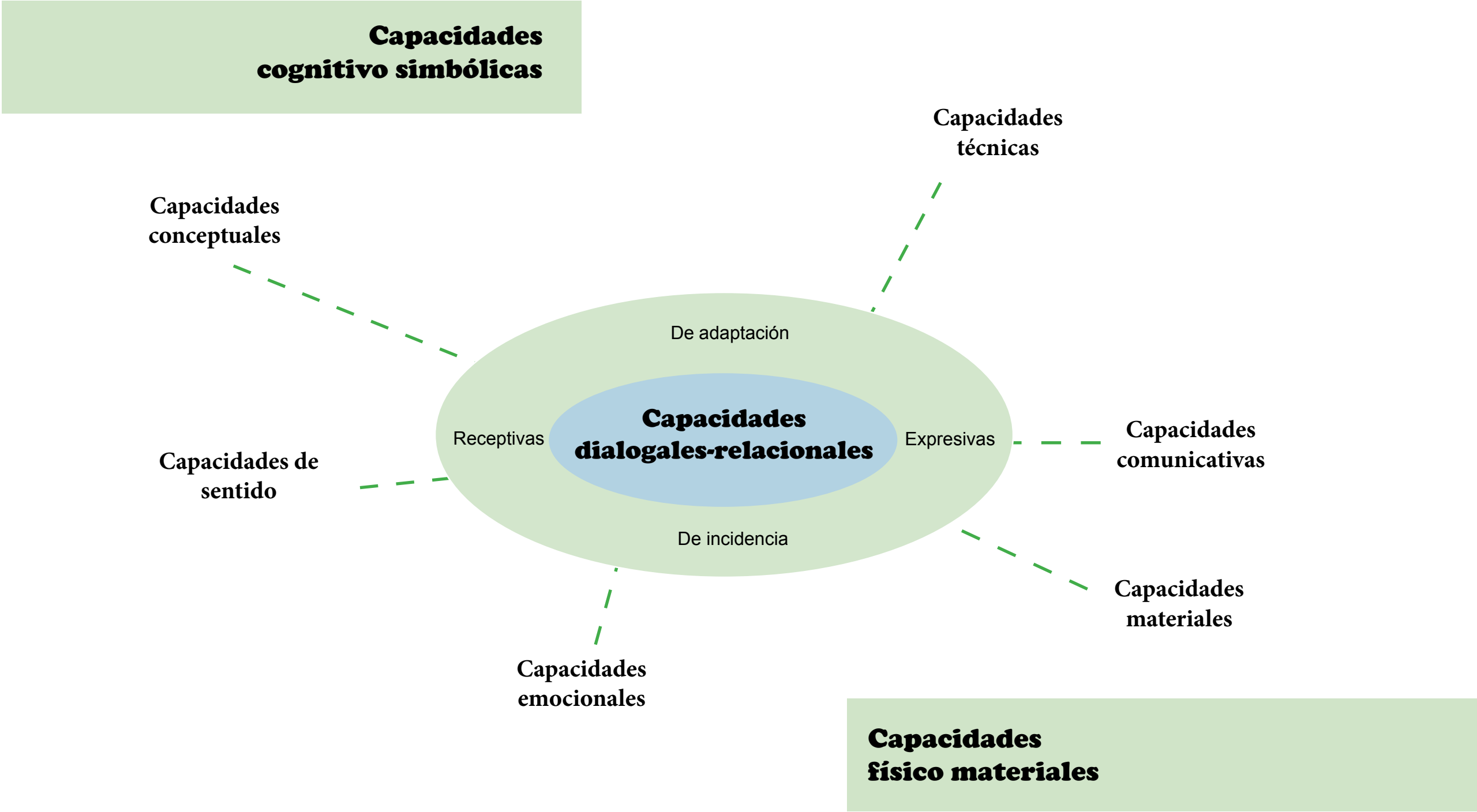
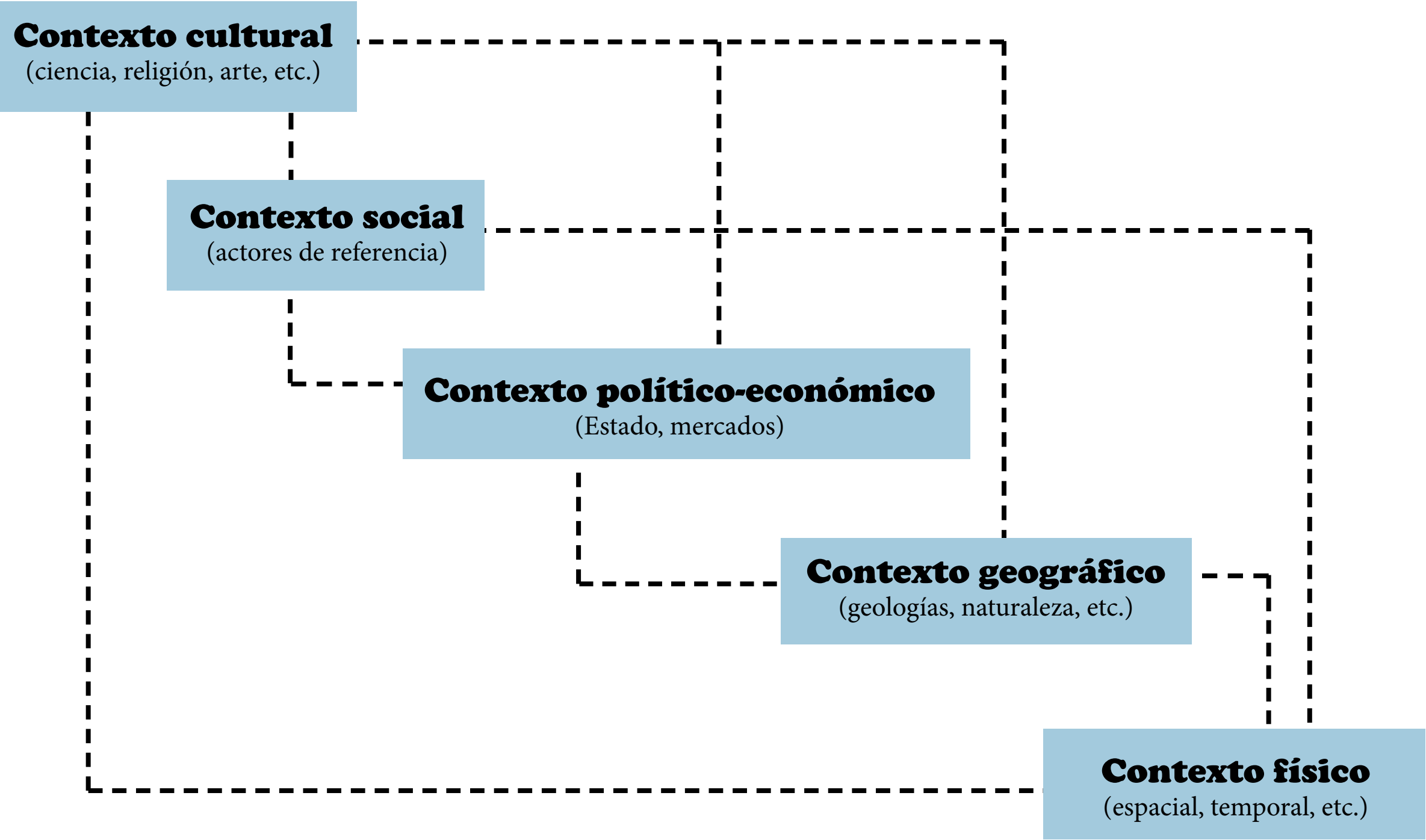


Diagrama 2. Mapa de contextos y condicionantes



Los campos de las capacidades

Sugerimos seis campos fundamentales de capacidades humanas que debemos considerar en la elaboración de nuestro Mapa. Los mismos pueden ser aplicados tanto a la interpretación de capacidades personales como organizativas. Esta estructura no pretende ser rígida, sino más que nada convertirse en un disparador de preguntas acerca de las capacidades de los sujetos con quienes se aborde la dinámica.

El campo de las **capacidades conceptuales** hace referencia a aquellas del pensamiento lógico-racional. Su conexión con lo material se da a través de la experimentación, que lleva a la teorización. Pero también se pueden incluir capacidades de abstracción temporal, procesos de planificación y pensamiento estratégico. La comprensión lingüística, hablada y escrita, las soluciones matemáticas. Si bien son propiamente abstractas, siempre guardan una relación dialéctica con los procesos materiales y sociales del entorno. En lo organizativo podríamos analizar el carácter más o menos interdisciplinario de una organización, y la existencia de lógicas organizacionales que sostengan la eficiencia y eficacia en el funcionamiento del sistema.

Las **capacidades de sentido** son aquellas que nos hacen interpretar el mundo y nuestra propia existencia en él. Abarcan nuestra identidad y trascendencia. En términos organizacionales podemos referirnos a la Misión, Visión y Valores. Lo importante es descubrir qué capacidad tenemos de vivir una vida -o de construir un espacio de trabajo- coherente con esos sentidos. Eso dependerá fundamentalmente de los contextos, aunque también de nuestras capacidades y motivaciones a cuestionarlos. El sentido de pertenencia es el germen fundamental para la constitución de un sujeto colectivo como tal, y para su sostenimiento en el tiempo.

Las **capacidades emocionales** son aquellas vinculadas a nuestros sentimientos, que mezclan reacciones físicas, psicológicas y culturales. Se acercarán más o menos a lo físico corporal, según cada cultura. Aquí podemos considerar la capacidad que existe para enfrentar conflictos internos y externos. En lo organizativo podemos referirnos al ambiente de trabajo y de las relaciones humanas en general, así como las posibilidades de generar vínculos solidarios con el entorno.

Las **capacidades materiales** son aquellas de cada cuerpo. En lo organizativo nos referimos a la fuerza de trabajo real y a la infraestructura con la que se cuenta. A veces tendemos a excluir lo corporal de nuestras categorías. Pero no es lo mismo trabajar con adolescentes de clase media alta, que con otros de clase baja dependientes de la pasta de cocaína. Así como tampoco será lo mismo trabajar con una comunidad campesina en la que la disponibilidad de alimentos es adecuada, y con otra que padece serios problemas de desnutrición. A diferencia de un organismo vivo, que tiene una lógica natural que lo empuja a seguir viviendo, un organismo social (colectivo u organización) necesita crear sus sentidos y sus lógicas de funcionamiento, para no desarticularse. El contar con personas e infraestructura no es condición suficiente, aunque sí necesaria, para que el organismo exista.

Las **capacidades comunicativas** son aquellas que nos conectan directamente con el entorno, sea físico o social. En lo personal hablamos de los sentidos, pero también de la posibilidad de interpretar a los demás y de hacernos entender. En las organizaciones tenemos estructuras de comunicación internas y externas por las que fluye la información necesaria para organizar eficientemente el trabajo y para darnos a conocer ante el mundo. Las áreas de comunicación institucional, márketing y relaciones públicas encarnan en la empresa estas capacidades.

Las **capacidades técnicas** están apuntadas a la obtención de resultados productivos concretos, a partir de la intervención práctica en el entorno. Incluye capacidades de reacción ante fenómenos inesperados. Involucran más o menos elementos materiales y simbólicos, según cada especialidad. En el trabajo campesino estarán mucho más volcadas hacia lo material que en una organización de docentes. Un colectivo requiere mecanismos de transmisión de las habilidades propias para el desarrollo de cada función, por lo que se podrían incluir las estructuras de formación.

Creemos conveniente sustituir la terminología que se utilizó previamente en COMPORTE para la clasificación de capacidades, pasando de “categorías” a “campos”. Las categorías nos remiten a divisiones conceptuales, que aíslan o separan realidades para su análisis. Los campos pueden ser interpretados como espacios o zonas que están necesariamente interconectados con el todo.

La tipificación de los campos que se presenta en el mapa no es rígida. Es importante concebirlo como un espacio dinámico, de interconexiones, que cambia permanentemente. Podemos comparar la tipificación con nodos de una red, o como espacios en los que interactúan un montón de variables. Lo que nos permitirá, sobre todo, trazar conectores o espacios de relación entre dos o más campos. Cada realidad sociocultural sugerirá prestar más atención a uno u otro espacio, a descubrir otros, a renombrarlos.

Las capacidades dialogales

La clave del Mapa propuesto no es principalmente la definición o el análisis de los campos en sí, sino sobre todo la posibilidad de trazar interconexiones entre los distintos campos, o lo que podríamos llamar la capacidad dialogal.

¿Cómo dialogan las capacidades de sentido con aquellas materiales? ¿O las conceptuales con las emocionales? En el campesinado paraguayo, por ejemplo, se nota una gran capacidad de entusiasmo en los aprendizajes de agroecología, es decir, una buena capacidad relacional entre lo técnico y lo emocional. Esta puede ser una capacidad importante a considerar para proyectos futuros.

Podemos considerar el Mapa de campos como un generador de preguntas y un asimilador de capacidades concretas que podamos identificar. Lo que se pretende instalar es la conciencia de que, como personas u organizaciones, solo podremos desarrollar nuestras capacidades si tomamos en cuenta el equilibrio entre los diferentes campos.

Los diálogos se dan:

- entre distintos campos en el mismo sujeto,
- entre el sujeto y sus contextos condicionantes.

La capacidad dialogal consiste en un equilibrio entre la receptividad y la expresividad, entre la capacidad de adaptación y la de incidencia.



Buen día.
Soy ingeniero y tengo la capacidad de
construir un edificio de cinco pisos, pero
la verdad es que no tengo ni dinero ni un
terreno.

Hablar de capacidades es considerar:

- cualidades del sujeto (individual o colectivo);
- condicionantes del entorno;
- los diálogos entre ambos.

Proponemos como definición para el debate:

“las capacidades son el diálogo que permite a un sujeto
intervenir en o adaptarse a su entorno o a los cambios inter-
nos que experimente, según sus propias elecciones de vida”.

Sujetos

Cambios internos

Modificación del entorno

Diálogos

Adaptación al entorno

Cambios del entorno

Entorno

El nivel de las capacidades

En el Mapa de una organización será importante diferenciar a qué nivel se dan las capacidades. Proponemos para ello la siguiente clasificación.

Capacidades individuales:

Son las capacidades que poseen algunas personas que son parte de la organización, pero no están incorporadas al quehacer institucional de manera oficial.

Rodrigo es ordenanza, pero tiene una capacidad comunicativa excepcional y todas las mañanas, mientras desayuna en mi escritorio me cuenta cuáles son las actividades de la semana.

Capacidades latentes:

Son aquellas que surgen espontáneamente en la organización y tienen cierto grado de institucionalización, pero sigue siendo un proceso que no trascenderá a la presencia de un grupo específico de personas o un momento definido. También pueden ser capacidades que se institucionalizaron en un momento, pero quedaron en letra muerta por alguna circunstancia.

Todos los miércoles organizamos un almuerzo en el que compartimos los logros de la semana y dialogamos sobre nuestros sentires y expectativas.

Capacidades institucionalizadas:

Constan en documentos institucionales que rigen efectivamente la vida de la organización. Un excesivo aferramiento a ellas lleva al riesgo de inmovilidad. Un cuestionamiento permanente, se traduce en desorden.

Contextos y condicionantes

No es posible imaginar el desarrollo de capacidades fuera de un entorno natural y simbólico. Físico y social. Son como el fondo de nuestro mapa, sobre el que trazamos los nodos y sus conectores. Son condicionantes estructurales, que a veces pueden cambiar, pero por lo general son bastante rígidos. Individuos y organizaciones dialogan permanentemente con este entorno.

Se propone la siguiente categorización de contextos o condicionantes del entorno para el análisis, teniendo en cuenta, también en este caso las interconexiones entre todos ellos:

- un **contexto cultural** amplio que incluye valores, creencias, conocimientos científicos, artísticos, etc.;
- un **contexto social**, que está dado por los actores de referencia del individuo, como la familia, la escuela, etc. En el caso de las organizaciones encontramos a los aliados, a los financistas, etc.;
- un **contexto político-económico**, central y cuyo actor preponderante es el Estado, que regula los mercados, y a su vez influye en todos los demás contextos;
- un **contexto geográfico**, dado por los espacios en los que se desarrolla la vida, que incluye recursos naturales, conexiones, etc.;
- un **contexto físico**, temporal-espacial que nos permite prever cambios, analizar procesos y condiciona materialmente nuestras capacidades inmediatas.

Un generador de preguntas

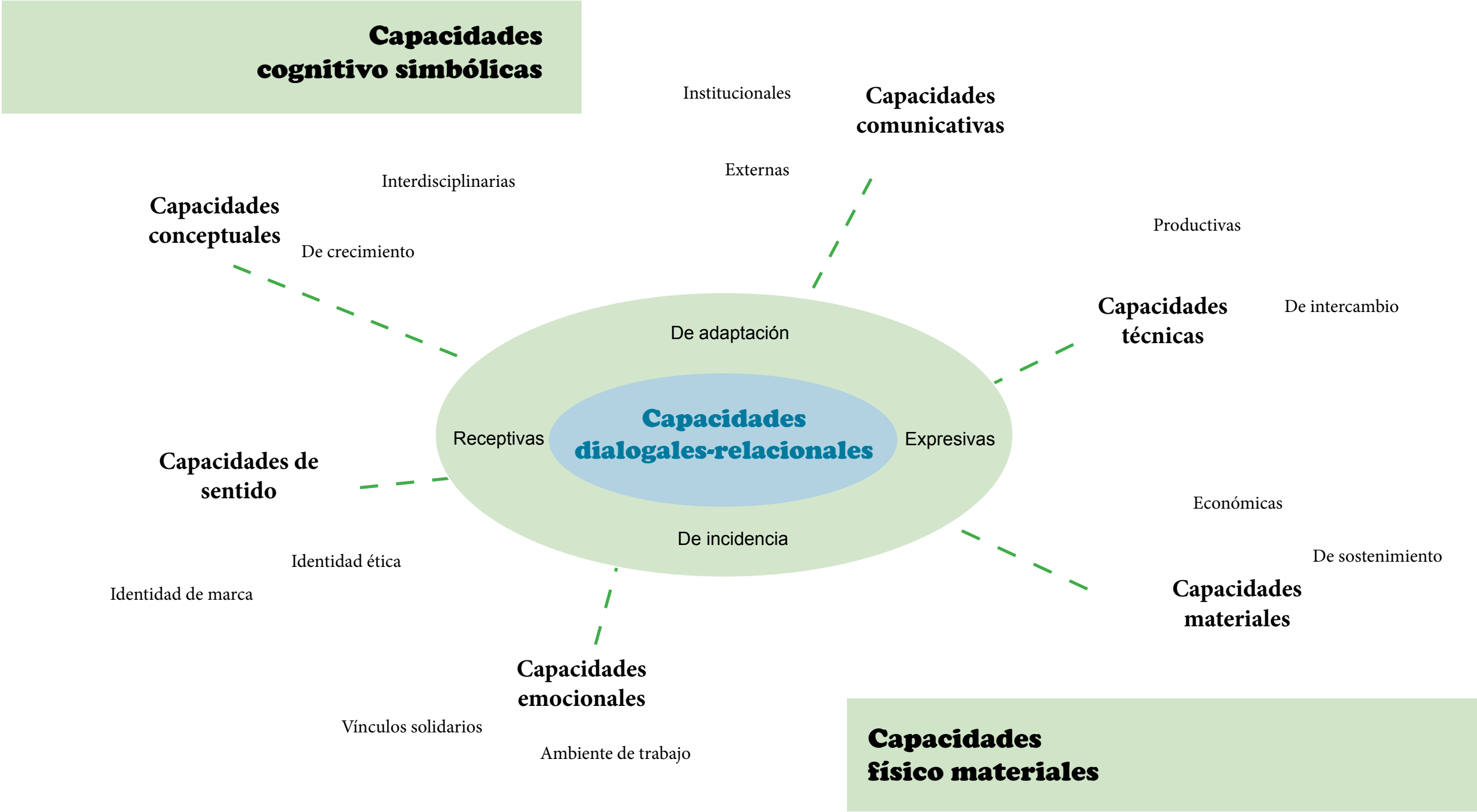
Como mediadores culturales, nuestro rol de facilitación en el diseño del Mapa de Capacidades consiste en elaborar preguntas que ayuden a:

- conceptualizar las capacidades;
- evaluar el nivel de desarrollo de las capacidades propuestas;
- explicitar otras capacidades existentes;
- interrelacionar capacidades entre los distintos campos y con sus condicionantes o contextos;

Los diagramas apenas presentados pueden ser considerados un generador de preguntas.

A partir de los campos y contextos en relación, el desafío es ir especificando capacidades concretas, que puedan ser disparadoras del debate que avance hacia el diseño del Mapa de Capacidades.

Diagrama 2. Especificando capacidades organizativas en el Mapa.



La dinámica de nuestros diálogos

A partir de esta formulación de las capacidades en red y de sus contextos, esperamos entablar con los actores que queramos un diálogo que reúna los siguientes componentes:

¿Qué capacidades tenemos?

¿Qué oportunidades en el contexto?

¿Cómo los relacionamos con nuestros objetivos y sentidos?

¿Qué capacidades tenemos?

Dado que el enfoque de las capacidades parte del reconocimiento del potencial humano, en positivo, la pregunta que guía el proceso de construcción del Mapa es: ¿qué capacidades tenemos?

Durante el pilotaje en Paraguay se observó que en los discursos de los participantes tienden a aparecer con insistencia los problemas y carencias. Esto no es una particularidad del caso, sino que una condición cultural muy presente según la experiencia institucional.

Se confirmó que la pregunta propuesta ayuda a cambiar el signo de los discursos, enfatizando en las riquezas de las comunidades. El hecho de enunciar las propias capacidades, situarlas en el Mapa y visualizarlas todas juntas resultó sumamente significativo para los participantes. “Yo no sabía que tenemos todas estas capacidades”, concluyeron varios de ellos.

El rol de los facilitadores es, a este respecto, fundamental. No se trata de acallar completamente las quejas y carencias, que también tendrán que ser dialogadas y sistematizadas, sino de conducir el debate hacia el descubrimiento de las capacidades y su ubicación en el mapa, fomentando la participación de todos los actores involucrados.

¿Qué oportunidades en el contexto?

Decíamos que para identificar capacidades necesitamos dialogar con los contextos. Proponíamos la consideración de cinco contextos que responden a la misma lógica espacial del mapa. Al dialogar sobre las propias capacidades será natural que se vayan mencionando situaciones del contexto. No obstante, es importante que se destine un tiempo al análisis específico de los contextos, situando allí las oportunidades que existen para el desarrollo de las capacidades de la organización. Para esto será útil la información recogida durante el diagnóstico. En Paraguay elaboramos un documento sobre el que se debatió en los talleres, como disparador del análisis de contexto:

Las contradicciones del mundo campesino hoy: entre la chipa y la moto

El mismo nos permitió dialogar acerca de la sociedad actual, de la situación general del campesinado, y cuestionar por qué algunas capacidades son más valoradas que otras. Faltaron más elementos concretos, sobre actores y circunstancias de la coyuntura. Si bien es importante la problematización del contexto, necesitamos apuntar la lectura del contexto a la identificación de **oportunidades para el desarrollo de capacidades**. Resultados de otras metodologías como la Lectura Estratégica del Territorio pueden ser utilizadas como base para el debate.

Relacionamos nuestros objetivos y sentidos

Para aterrizar lo debatido hacia una planificación de futuro, es importante que relacionemos nuestros objetivos institucionales con las capacidades y contextos encontrados. Podremos así esbozar estrategias para el desarrollo de capacidades en la organización.

Es también necesario tomar conciencia sobre el vínculo que hay entre nuestros objetivos y los valores que guían el trabajo de la organización. Se trata de resaltar la importancia que tiene el compartir sentidos, para avanzar hacia cualquiera de nuestros objetivos concretos. De nuevo aquí intentamos identificar los sentidos que nos unen y las capacidades que tenemos de vivir una vida coherente con ellos. El mirar el nivel de apropiación de la Misión, Visión y Valores de una organización puede ser un indicador.

Esto surge a partir de la constatación, en el CEPAG, de un relativo distanciamiento de los sentidos no económicos, impulsado por la fuerza de la inercia, y por diferentes situaciones de los contextos.

Los sentidos, decíamos, son el germen inicial de una organización, y aquellos que posibilitan su consolidación en el tiempo. Dialogarlos es fundamental para desarrollar las capacidades de la red.