

# Ciudadanía y estrategia de cambio

Pierre Calame y Vincent Calame – Enero 2002

*Documento publicado en la pagina web de las Asambleas de ciudadanos*  
<http://www.asambleas-ciudadanos.net>  
*licencia Creative Commons Attribution-Non commercial-Share Alike 2.0*

La ciudadanía y la democracia implican que el conjunto de los miembros de una comunidad puedan estar asociados a la construcción del futuro y a la gestión de la ciudad y por lo tanto en periodos de mutación, a las estrategias de cambio.

Estas estrategias deben además estar adaptadas a la complejidad del mundo y deben también tener en cuenta las interdependencias entre las sociedades y cada uno de los problemas.

Cuanto más complejo es un mundo, más importantes son las relaciones entre los problemas y es más difícil abordarlos y resolverlos por separado. En situaciones complejas, no se trata de elegir entre soluciones alternativas sino de poder elaborar una solución satisfactoria. Y, en una democracia, esta elaboración debe poder asociar colectivamente a los ciudadanos.

Por estas razones la responsabilidad política se desplaza. En otras épocas se manifestaba en la toma de decisiones y en la elección entre soluciones alternativas, según el viejo adagio “gobernar es elegir”. En la actualidad, se ejerce principalmente al organizar procesos de análisis y de concertación que permitan a la comunidad elaborar una reflexión colectiva sobre sus problemas para luego crear soluciones adaptadas.

Esto implica nuevas herramientas de inteligencia colectiva. La estrategia, para una colectividad o para una empresa consiste en movilizar las energías y las inteligencias en torno a algunas prioridades en común. El enunciado de estas prioridades y la combinación de acciones que conllevan son entonces dos dimensiones importantes de la responsabilidad política.

En una democracia, la elaboración de estas estrategias supone la participación de todos. Una verdadera democracia privilegia las gestiones “de abajo hacia arriba” (bottom-up). A partir de una visión y de perspectivas enunciadas de manera sólida, a menudo por algunos líderes capaces de compartir su entusiasmo, la construcción de estrategias democráticas implica el enunciar los principales desafíos, compartir los análisis y deducir progresivamente los ejes estratégicos. Se invocan herramientas adaptadas.

El trabajo colectivo encarado desde 1994 por la Alianza para un mundo responsable, plural y solidario constituye un aprendizaje en la elaboración de estas estrategias colectivas. Recordemos de manera breve sus etapas teniendo en cuenta su metodología y los útiles desarrollados a tal fin.

## **1. Primera etapa : el diagnostico; la Plataforma para un mundo responsable, plural y solidario**

La Plataforma pone el acento en cuatro ideas principales cuyo enunciado constituye la primera etapa de elaboración de estrategias de cambio :

1. hay que tener en cuenta la diversidad de puntos de vista y de situaciones ;
2. las crisis del mundo actual son crisis de relaciones (entre seres humanos, entre sociedades, entre la humanidad y la biosfera) por lo tanto hay que reconstruir estas relaciones y en particular elaborar estrategias de cambio que las tengan en cuenta ;
3. las mutaciones que vendrán conciernen los distintos campos de la actividad humana: nuestra manera de pensar, de transmitir, de producir, de consumir, de administrar, de utilizar los recursos naturales ;
4. las estrategias de cambio son necesariamente frontales: no es posible solo yuxtaponer estrategias, una concerniente a la educación, otra a los sistemas de producción y la última al gobierno.

## **2. Segunda etapa: el reparto de tareas de análisis y de propuesta**

La afirmación de que todo se mantiene, de que los problemas están ligados entre sí puede llevar a la impotencia al no encontrar un medio para encararlos y movilizar las competencias más especializadas. Del mismo modo, la afirmación de la diversidad no significa que todo el mundo debe trabajar permanentemente junto sino que por el contrario hay que permitir que cada punto de vista pueda ser expresado. La segunda etapa tendió pues a organizar el trabajo colectivo y a compartir las tareas para permitir la expresión de diferentes puntos de vista.

La diversidad de medios sociales y profesionales se manifestó con la formación de “colegios” correspondientes a distintos medios sociales y profesionales cuyo punto de vista parecía importante. Los colegios se definen algunas veces en términos de profesión (empresarios, campesinos, militares, elegidos locales, etc.) algunas veces en términos de posición en la sociedad (jóvenes, mujeres, excluidos, habitantes de barrios populares en las ciudades, etc.)

La diversidad de temas a abordar provoca una lenta reflexión, de 1990 a 1997, para definir los campos sobre los que se debían elaborar estrategias de cambio. Doce temas fueron identificados en 1991 (llamados “los doce trabajos del grupo de Vézelay): la conversión del armamento, la agricultura durable/sustentable, la educación, etc. En 1995 esta aproximación temática fue sistematizada y ampliada, dando lugar a lo que se llamó “la vía sectorial de la Alianza”. Las diferentes actividades humanas fueron revisadas. Los

cambios que debían realizarse fueron reagrupados en diez capítulos y luego en cuatro polos temáticos.

Alrededor de cuarenta estructuras temáticas internacionales nacieron de este esfuerzo de estructuración. Se reagruparon en cuatro polos temáticos correspondientes a las cuatro grandes áreas de actividad humana. El polo “representación” cubre todo lo que los seres humanos tiene en la mente y se transmite como información, como saber, como saber-hacer y como representación del mundo (valores, educación, ciencia, tecnología, cultura, arte, medios); el polo “economía y sociedad” involucra la manera en que las sociedades se organizan y la manera en que producen, consumen, intercambian y se desarrollan (organización social y modos de vida, organización espacial, sistema de producción, intercambios, organización de flujos financieros); el polo “gobierno” cubre las regulaciones políticas y jurídicas de las que se dotan las sociedades en diferentes niveles, del local al global, (ciudadanía, política, derecho, gobierno local, estado y agrupaciones regionales, gobierno mundial); el polo “biosfera” abarca el conjunto de las relaciones entre la humanidad y el resto de la biosfera (en particular el agua, los suelos, la energía, el clima, la gestión de los ecosistemas).

Esta delimitación tiene el mérito de imponer un acercamiento sistemático y de movilizar alrededor de cada tema conocimientos especializados. Puede existir el inconveniente de encerrar la reflexión en cada sector especializado y llegar a una yuxtaposición de estrategias sin relación entre ellas.

### **3. Tercera etapa : la elaboración de pliegos de propuestas y su expresión cartográfica**

Desde 1996, se nos presentó la necesidad de cruzar los distintos enfoques colegiales y temáticos. Faltaba encontrar los medios concretos para asegurar este encuentro. Adoptamos un camino metodológico que conduce a que cada estructura temática considere en su enfoque las otras dimensiones de la actividad humana y a que cada colegio socio profesional aborde en su reflexión aquello que le es familiar como también las otras dimensiones de la actividad humana.

Para ello, adoptamos progresivamente un enfoque cartográfico. Estructuras y colegios fueron invitados a volcar sus análisis y sus propuestas en un mapa en el que su preocupación principal, objeto de su trabajo, está puesta en el centro y alrededor los diferentes campos de la actividad humana, clasificados según los cuatro polos temáticos. Así, las propuestas evidencian las relaciones entre campos de la actividad humana: entre ética y gobierno, entre sistemas de producción y la gestión de los ecosistemas, entre organizaron social y educación, etc.

### **4. Cuarta etapa : el acercamiento de propuestas concernientes a un mismo campo de la actividad humana**

El procedimiento adoptado para lograr que cada colegio y estructura considere en sus

propuestas las relaciones con otros temas condujo, por construcción, a que la mayoría se exprese sobre un gran número de temas. Por lo tanto, disponemos de las distintas visiones de varios colegios y estructuras sobre un mismo sector de la actividad humana.

La etapa siguiente consiste naturalmente en ver de qué manera millares de personas agrupadas en el seno de sesenta colegios y estructuras hicieron propuestas sobre el mismo tema. El número de estructuras y colegios no permite representar al conjunto de las propuestas en un solo mapa. Adoptamos entonces una presentación que distinguía cinco familias de propuestas: las que emanan de veinte colegios; las que emanan de estructuras temáticas del polo “representación”; las que emanan del polo temático “economía y sociedad”; las provenientes del polo temático “gobierno” ; finalmente aquellas que provienen del polo temático “humanidad y biosfera”.

## **5. Quinta etapa: el reagrupamiento de propuestas alrededor de ejes estratégicos**

Los sesenta colegios y estructuras produjeron juntos alrededor de mil quinientas propuestas. Mil quinientas propuestas no forman una estrategia. Por el contrario, pueden expresar una dispersión de puntos de vista insalvable. En realidad, una observación aún superficial de los mapas muestra innumerables repeticiones. Precisamente esas repeticiones son interesantes, ya que evidencian que un acercamiento estratégico es posible y que las convergencias, aunque inesperadas, pueden revelarse. Medios a los que en apariencia todo separa pueden llegar a una visión similar de las estrategias de cambio.

Por su proximidad o similitud las propuestas de unos y otros pueden agruparse. La ventaja de este enfoque cartográfico es la de dar a esta actividad de síntesis una total transparencia.

Para que este agrupamiento alrededor de ejes estratégicos comunes sea fecundo, es necesario además que con respecto a una misma prioridad, definida por el enunciado del eje estratégico, se vea a qué apuntan y de dónde provienen las diferentes propuestas agrupadas alrededor de ese eje.

Para lograrlo, el procedimiento es el siguiente :

- Actividad 1: agrupar en el seno de cada sector de la actividad humana las propuestas ligadas entre sí. En cada sector de la actividad humana (los veinte sectores de mapas de estructuras y colegios) efectúan el agrupamiento de propuestas enunciadas. El procedimiento consiste en examinar las propuestas una a una, en ver en qué se distinguen una de la otra, en percibir las similitudes y lazos de unión, en nombrar los agrupamientos a medida en que aparecen. De hecho, las repeticiones surgen rápidamente y los agrupamientos se hacen de modo natural. Luego, cuando este agrupamiento llega a un gran número de categorías, hay que intentar acercar ciertos subgrupos entre ellos. Este primer trabajo provee ejes

relativos a un sector.

- Actividad 2: agrupar los ejes estratégicos en el seno de un mismo polo temático. Entre los sectores de un mismo polo temático a veces los agrupamientos son muy similares. Por ejemplo en el caso del gobierno, ya se trate de ciudadanía, política, derecho, gobierno local, estado, agrupaciones regionales o gobierno mundial, aparecen las mismas categorías. No hay un eje estratégico para el gobierno mundial y otro para el local, un eje estratégico para la ciudadanía y otro para el derecho, sino más bien ejes estratégicos comunes a estos sectores diferentes. Es lo que ilustra el texto siguiente.
- Actividad 3: confrontar los ejes estratégicos identificados en cada uno de los polos temáticos. Al terminar la etapa precedente, disponemos del enunciado de ejes estratégicos relativos a cada uno de los polos. De nuevo, las similitudes evidentes aparecen entre ejes identificados en polos distintos. Esto sucede en ciertos ejes estratégicos identificados a partir del polo “economía y sociedad” y del polo “gobierno”. El examen de los mapas establecidos para cada eje estratégico muestra nuevamente que se trata de un solo y mismo eje, derivado en campos diferentes. Estos ejes estratégicos similares se agrupan entonces de modo natural para formar mapas completos. Se llega así a una veintena de ejes estratégicos, agrupando cada uno un conjunto de propuestas tomadas en los distintos campos de la actividad humana (ver cuadro anexo).
- Actividad 4: Reformular las propuestas contenidas en los ejes estratégicos. La actividad anterior revela todos los defectos de los enunciados iniciales de las propuestas. Una proposición que era comprensible en el marco de la estructura o del colegio que le dio vida se vuelve incomprensible cuando se la saca de su contexto: el enunciado es muy vago para suministrar información. Hay que corregir pues los enunciados para llegar a mapas de ejes estratégicos legibles inmediatamente.
- Actividad 5: Unir las propuestas de un eje estratégico a las estructuras y colegio de los que nacieron. La última etapa consiste en poner en evidencia, por medio de un eje estratégico dado, las estructuras y colegios de los que nacieron las propuestas que forman dicho eje estratégico.
- Actividad 6: Detallar las propuestas relativas a un eje estratégico. Al hacer corresponder a cada enunciado de proposición el texto del pliego de propuestas en el que se encuentra detallado se pasa del enunciado somero de una proposición a su descripción completa. Se constituyen así de modo sistemático los elementos de un plan de acción que agrupa para un eje estratégico dado, el conjunto de propuestas detalladas.