

## Herramientas para el Cambio Democrático y Social

Carolina Álvarez Vergnani  
Noviembre 2017

- El presente documento muestra un resumen de los temas tratados durante el Módulo 2: Herramientas para el Cambio Democrático y Social, de Agente de Cambio, en su versión 2017, llevado a cabo los días 20 y 21 de mayo del mismo año. Los resultados son el fruto del trabajo en equipo de los y las ponentes, el equipo facilitador y la totalidad de participantes del módulo, con los cuales se dio un proceso de co-creación.
- Entre los temas abordados se destaca el diálogo en las negociaciones para el cambio social, formas de participación formal y no formal, el uso de la información para la toma de decisiones y herramientas individuales y colectivas para fortalecer la representatividad en los procesos participativos. Como temas transversales se abordan la comunicación asertiva, la gestión basada en resultados y el análisis con perspectiva de género. Todas herramientas que pueden ser utilizadas independientemente de la temática que pueda presentar un conflicto siempre y cuando este se entienda como la oportunidad para abordar temas pendientes en una agenda progresista dirigida por juventudes.



## El diálogo y la participación formal

Cuando pensamos en herramientas para el cambio democrático y social, una de las primeras preguntas que nos debemos hacer es ¿Cómo procesar conflictos sociales en el proceso de toma de decisiones políticas para la representación de intereses en el contexto social?

Sin duda, la primera respuesta que se nos viene a la cabeza es el diálogo. Pero no cualquier tipo de diálogo, sino uno que se convierta en un proceso de aprendizaje donde ninguna de las partes salga igual a como entró. Pero ¿qué significa esto para Costa Rica?, ¿Será así de sencillo como suena?

Muchos y muchas coinciden en que Costa Rica tiene una democracia avanzada y su tarea es profundizarla. Para esto no basta la unanimidad o el consenso, hace falta el pluralismo y la capacidad para resolverlo utilizando nuestros propios mecanismos. Ya no es suficiente hablar de una única agenda ¿Quién la haría?, ¿De quién sería? Costa Rica se encuentra en un momento donde debe desarrollar varias agendas e interconectarlas. ¿Está realmente preparada para esto?, ¿Qué tipo de liderazgos necesitamos?

Las preguntas continúan y la respuesta a las últimas planteadas sería a través de la paz y con liderazgos progresistas que la consigan. Pero entonces ¿qué es paz? Existen muchos conceptos distintos, muchas percepciones. La paz de la que se habla aquí es la que W.L. Ury llamó algo así como *'la paz de los valientes'*<sup>1</sup>... y cómo se lee esto en un contexto donde pensar en un ejército ya no es estratégico. ¿Qué es ser valiente en Costa Rica?, ¿Cómo los nuevos liderazgos podemos generar historia sin momentos bélicos?, ¿Cómo hacemos funcionar y hacer avanzar al Estado al mismo tiempo que cohesionamos diferencias y generamos cambios?

¿Se puede ser pacifista y generador de cambio a la vez?, ¿Cómo puedo incidir utilizando el conflicto? ¿Cómo puedo 'hacer yoga y meditar en la posición de un guerrero'? La respuesta a estas preguntas se encuentra entre la diferencia de lo que

es ser pacifista y ser pasivo, al igual que en el yoga, la objetividad y claridad mental no se logran mediante la pereza, sino manteniendo nuestros músculos activos y haciendo que estos se sientan cómodos a pesar de lo que a nivel físico y mental nos puedan generar. Básicamente se debe tomar el *conflicto* y utilizarlo a nuestro favor, teniendo claro que conflicto no es sinónimo de violencia<sup>2</sup>, y que entre violencias pasivas y pacifismos activos, debemos elegir la actividad y ver por tanto el conflicto como una oportunidad; ¿para qué?, para generar cambios.

Esta idea de actividad nos ayuda a superar el ver a la *'democracia como producto terminado'*. La democracia en su totalidad no se alcanza, es un proceso continuo que necesita atención, mantenimiento y evolución de perspectivas sobre el conflicto. Para esto es básico conocer los intereses de las partes involucradas.

Y ahora bueno, ¿qué es un interés? Un interés es lo que SÍ se quiere, lo que puede sumar a la negociación. Un interés es muy distinto al resultado que se quiere, más que eso un interés tiene que ver con el para qué se quiere, y un *interés progresista se da por convicción y no por conveniencia*. Únicamente conociendo esto es que se puede cuidar la relación entre las partes que negocian. Como lo dice Fisher, es lo que nos permite ser *'duro con el problema, suave con la persona'*.

En un diálogo de negociación nadie tiene que *ceder*, las partes deben sentir que *colaboraron, aportaron*, pero jamás que *cedieron* ya que esto significa haber perdido algo que luego se tiene derecho a cobrar. Más que el resultado del acuerdo, lo que realmente importa es la satisfacción que se obtiene del proceso. Por eso, tener seguridad de los intereses de las partes es fundamental y aquí hay dos puntos importantes acerca del diálogo: 1. Lo que no se comunica no existe y por tanto no se negocia y 2. Suponer es una de las acciones más desgastantes y peligrosas. Por eso lo que se trae a la mesa en una negociación no es lo que NO se quiere, es lo que SÍ se quiere.

1 Ury, W.L. 2005. Alcanzar la paz: resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo. Barcelona, Paidós Ibérica, passim.

2 El conflicto es una construcción mental y es desde ahí que debe resolverse. El conflicto no es bueno ni es malo, la dirección de su fuerza depende de cómo se gestione; pero en definitiva es una oportunidad



De esta forma y con esta información en cuenta podemos agregar al concepto de diálogo el de democracia y definir así el término de *Diálogo Democrático*:

Diálogo democrático es aquel que “respeta y fortalece la institucionalidad democrática y busca transformar las relaciones conflictivas para evitar las crisis y la violencia y contribuir, por tanto, a la gobernabilidad democrática. Un diálogo democrático es siempre un proceso de cooperación y trabajo conjunto y puede incluir una o más reuniones de los actores del diálogo. Un diálogo opera con una mirada sistémica de la problemática en cuestión y por ende busca incluir a un grupo diverso de actores relacionados con dicha problemática, y no solamente a partes que buscan negociar un tangible”<sup>3</sup>

Ya teniendo claro lo que es el diálogo y qué tiene que ver este con la democracia, hablemos de cómo trabajar con el conflicto político mediante mecanismos formales para conocer los intereses. Rápidamente y sin entrar en detalle se podría decir que los mecanismos más utilizados son:

- \* Espacios de participación, que deben tener procedimientos específicos, claros y transparentes para que las partes lo puedan seguir.
- \* Audiencia pública: entendiéndose como el espacio para demostrar específicamente fallas en los procesos.
- \* Consulta pública: utilizada para conocer las perspectivas sobre si algo aplica o no y,
- \* Diálogo democrático: entendido como un espacio de opinión, que así como empieza debe terminar.

Dentro de las habilidades blandas con las que los nuevos liderazgos progresistas deben contar para lograr establecer diálogos democráticos dentro o fuera de estos espacios de participación están:

- \* Pensamiento sistémico: tratar de mirar desde el balcón, buscar patrones, conexiones, sensibilidades, interdependencias. Utilizar

3 Cuentas Mirna Ángela y Linares Méndez, Anaí. 2013. Guía práctica de diálogo democrático. PNUD, 52 pp.

en el proceso las responsabilidades y no las culpabilidades.

- \* Trabajo de los modelos mentales: que básicamente son imágenes que puedo tener yo mismo/a desde mi perspectiva y la que pueden tener los demás desde sus propias perspectivas. Este trabajo debe realizarse antes de la negociación con el fin de podernos cuestionar los temas del conflicto. Recuerde que la percepción es selectiva. Cómo pensamos va a modificar cómo actuamos y la estrategia que utilizamos en el abordaje del conflicto<sup>4</sup>.
- \* Trabajo de las emociones: debemos pensar en el diálogo interno y en el diálogo del otro: escuche, consulte (no suponga), dé el espacio para la respuesta, intervenga. Permítase pausas, controle su pasión, entienda, piense, sea empático y asertivo.
- \* Trabajo en equipo: cualquier trabajo de diálogo es en modo de cooperación. Debe permitirse una salida digna a todo aquel que participe del proceso, incluso aquellos que pudieron haber perdido en el diálogo.
- \* Planificación del diálogo, asegúrese de conocer sus intereses y los de las demás partes.
- \* Activación del “tercer lado”; entendiéndose como el ser neutral, lo cual no significa que no tenga o haya tenido contacto con el conflicto.
- \* Recordar que ‘*el diálogo entre distintos es democracia, el diálogo entre iguales es convivencia*’.

4 Teorema de Thomas: William I. Thomas hizo ver la capacidad de un grupo para convertir en reales las situaciones sociales que suponen como tales, al adecuar su conducta a esa situación, convirtiéndola casi en una profecía autocumplida: “Si las personas definen las situaciones como reales, éstas son reales en sus consecuencias”



## La participación ciudadana en otras formas no formales

En definitiva, además de los mecanismos formales de participación mencionados anteriormente, existen otras maneras de incidencias a las que se puede acudir cuando los canales formales ya no son más una opción. Al fin y al cabo, la historia también fue construida ciudadanía en protesta social; lo que hay que tener claro es que si lo que se busca realmente es el fortalecimiento de la participación y su representatividad para una cultura democrática, estos mecanismos deberán contar con ciertas bases, también democráticas, incluidas entre ellas el diálogo.

Tanto en el **cabildeo** como en la **movilización pública** y la **protesta social** es indispensable la negociación con las personas más poderosas, pero también con quienes no toman la decisión, la ciudadanía en general. Aquí es cuando la creatividad encuentra el sentido. Primeramente, se debe tener claro que frente a una **movilización o protesta social** existe la libertad de disentir y por lo tanto el éxito de nuestra campaña dependerá de la capacidad para visibilizar la temática, ponerla sobre la mesa de negociación y posteriormente colocarla en la agenda de los medios, hacerla sonar. No se vale cansar a la gente, un motivo más para dejar claro que siempre deben utilizarse primero los canales formales de participación, y todo esto comienza por diseñar y saber manejar la **estrategia de comunicación política**.

Los recursos deben ser utilizados de manera estratégica, primeramente se debe elaborar y manejar el discurso político para comunicar de la mejor manera a las distintas poblaciones que debemos abarcar, sin perder la esencia del discurso propio y sin caer en discursos ajenos. La estrategia de comunicación debe cargar con un discurso sólido, alimentado de teorías, datos, pero de una forma que sea comprensible. El público general no existe, el lenguaje para una comunicación masiva debe ser simple e inclusivo y debe tocar las fibras de las personas, transformar el asunto en algo personal, trasladar la sensibilidad a la gente de que se está violentando un derecho que muchas veces ni siquiera saben que existe, brindar las herramientas que permitan que los “otros y otras” se apropien del tema y la temática se masifique, siendo defen-

didada desde varios sectores, poblaciones e intereses. El discurso debe mostrar cómo el tema afecta a la pluralidad, a la persona “diferente”. Se debe entender la participación como un proceso que evoluciona, puede ser que al principio las fuerzas y las alianzas sean pequeñas, pero puede transformarse e ir creciendo a movimientos más grandes y más sentidos. Si la temática es apropiada por el conjunto tiene más oportunidad de ganarse, mientras más diversa sea su representación, más fuerte y nutrido será su discurso, ya que incluirá las distintas perspectivas.

Es necesario tener claro quién tiene la capacidad y el conocimiento para fungir como “vocería”. Parte de utilizar los recursos de manera estratégica significa tener claro que no todos podemos hacer todo, el recurso humano debe identificar sus potencialidades dirigir sus fuerzas a ellas y distribuir las tareas a partir de esto.

Por supuesto, no se puede tener un discurso bien elaborado si de previo no se tiene realmente claro cuál es el objetivo, la agenda y los recursos para alcanzarlos. Los mínimos de negociación, así como sus máximos deben ser identificados previamente. Como ya se mencionó, para entrar a una negociación se deben tener claro los intereses propios y los de las demás partes. Se deben investigar los actores, las competencias legales de cada uno, su posicionamiento y sus intereses de fondo. Se debe contar con una radiografía de los actores, saber cómo, quién y por qué se toman las decisiones. Se deben facilitar las conversaciones entre las partes, construir confianza en el proceso, evidenciar los para qué del movimiento y sus ventajas.

Para esto no basta con tener claro el asunto y contar con una buena estrategia de comunicación. Se necesita de un grupo empoderado y aquí vuelve el tema del discurso, esta vez a lo interno del movimiento. Además de esto es necesaria la cohesión, el liderazgo rotativo y tener claro que no se deben sustituir los encuentros cara a cara por las herramientas virtuales y cuando sea necesario hacerlo, tener claras las reglas para una buena comunicación.

Otras cuestiones que hay que transparentar durante este tipo de procesos son las responsabilidades, muchas y pesadas que hacen que el proceso sea serio y tomado en serio: asegurar que la cau-



sa es verdadera, actuar en el momento preciso, contar con agenda y planeamiento claros, no agotar mecanismos, no cansar a la población, no exponer a los manifestante a la violencia, realizar la movilización de manera legal, cuidar la proporcionalidad entre la manifestación y el disturbio del orden del día, y por supuesto, uno de los más peligrosos, evitar la capitalización del movimiento.

### **Herramientas para propiciar la participación informada y representación efectiva en procesos grupales**

Y en todo este proceso, ¿cómo podemos hacer participar a la gente de forma que sus perspectivas sean incorporadas a nuestro discurso?, es más ¿cómo puedo mejorar yo mi propia participación? Bueno, existen varias herramientas, aquí se exponen tres de las más versátiles y con mayor impacto que usted puede utilizar:

#### ***Planteamiento, Desarrollo y Conclusión (PDC): el arte de poner en común en libertad***

¿A quién no le interesa comunicarse mejor? Una opción para hacerlo es el PDC, planteamiento, desarrollo y conclusión. Aunque suena muy fácil es sin duda un arte que se puede aprender y que requiere cierta flexibilidad, seguridad e intención.

En un mundo donde se necesita competir contra Facebook, Twitter, Linked In, YouTube, Gmail, Whatsapp y decenas de muchas otras fuentes de información, usted debe evitar aburrir a la gente, o peor aún confundirla. Gánese su atención e imprégnesse en sus cerebros con esta metodología.

Primeramente, no deje lo que usted quiere decir para lo último, dígalo de una sola vez, claramente, sintetizado y con la fuerza que necesita el mensaje. Luego desarrolle su planteamiento mediante argumentos y cierre con una idea, pregunta, invitación o provocación sobre su mensaje.

El Planteamiento, es lo más importante del comunicado y por lo tanto lo que queremos que se impregne. Consiste en fijar una idea central o un argumento básico que debe ser atractivo y

concreto. Es la parte más importante de una intervención y por lo tanto se debe tener muy claro sobre lo que se quiere transmitir. Tenga siempre en mente que un planteamiento no debe confundirse con una introducción, un buen inicio no necesita contexto, va directo al punto.

El Desarrollo, es el desagregado del argumento central, debe ser concreto e “ir al grano” sobre los puntos que forman el planteamiento. Para llamar la atención en esta fase es importante la originalidad de los criterios, por lo que es muy importante basarse en argumentos, no en apreciaciones. En el desarrollo, los datos y su forma de comunicarse son esenciales para mantener la atención. El mensaje fuerza o idea base puede repetirse para hacer énfasis.

La Conclusión, todo lo que empieza termina y la conclusión es la última etapa que cierra el círculo, repite de una forma distinta la idea central mediante una idea clara y la refuerza.

El PDC se incorpora como cualquier otra habilidad blanda, se puede aprender, robustecer, fortalecer y volver a perder por desuso. Todo está en la práctica y en su uso dentro de la cotidianidad. Priorice ideas, simplifíquelas, expóngalas de maneras inesperadas con datos y detalles vívidos que motiven y cierre.

#### ***El Metaplan: la administración de la información que fortalece la igualdad***

El principal objetivo del Metaplan es construir en colectivo a través de la igualdad. Muchos procesos participativos se dan con personas con intereses y posicionamientos distintos, muchas veces inclusive contradictorios y con posiciones verticales de poder, que entorpecen la representatividad de algunos. En estos casos el Metaplan viene a ser una forma de *horizontalizar* el nivel de poder de los integrantes del grupo y por lo tanto del proceso.

El secreto del Metaplan es tener claro el objetivo y por lo tanto la pregunta que debemos hacer para obtener los datos sin sesgos. La versatilidad es tanta que se puede utilizar para recopilar casi cualquier cosa. El proceso de sintetizar en cuatro líneas una idea permite el ejercicio de afinar lo que realmente se quiere comunicar, así como la síntesis y la organización de ideas grupales. La



visualización grupal permite entender el proceso de raciocinio del grupo y el proceso de toma de decisiones. Por otro lado, la privacidad a la hora de contestar la pregunta promueve la equidad en la participación y la libertad de expresar lo que se piensa sin señalar quién lo hace.

### ***Toma de decisiones informada: el uso del dato como sustento***

En tanto la toma de decisiones se constituye en un proceso básico y cotidiano, a veces se pierde el sentido de la importancia que tiene este proceso, así como de los potenciales impactos que una decisión en uno u otro sentido puede tener sobre el trabajo y el futuro de cualquier organización. Desde esta perspectiva, la toma de decisiones se entiende como un proceso que, a partir de una situación o problema base, implica el análisis de la misma, la evaluación y selección de alternativas, y finalmente, su implementación. Sin embargo, la etapa de análisis muchas veces se realiza a la ligera, sin realmente buscar un sustento que permita identificar causas y consecuencias, e incluso, prever y sopesar los pros y contras de una u otra decisión.

En este contexto, el uso de datos se vuelve una herramienta elemental para evitar la toma de decisiones antojadiza y avanzar hacia una toma de decisiones estratégica. El dato se convierte entonces en un aliado primordial del tomador de decisiones, en tanto disponer de la información clave e interpretarla de manera correcta puede, en el marco de la aspiración hacia la justicia social, fundamentar acciones responsables que nos conduzcan a más solidaridad.

Algunos ejemplos permiten visualizar la utilidad del dato: en términos electorales, disponer de los resultados históricos de las votaciones desagregados geográficamente permite elaborar un perfil del promedio votante de cada partido, así como de su distribución a lo largo del país. Por otro lado, una herramienta como las pirámides poblacionales, las cuales reflejan el estado de un país en términos demográficos, permite la toma de decisiones estratégicas en el largo plazo, por ejemplo, en términos de seguridad social y sus necesidades de inversión futuras. Finalmente, la *big data* permite aprovechar grandes cantidades de datos,

cuya utilización era hasta hace poco impensable, para guiar la toma de decisiones desde el gobierno en sector claves como por ejemplo el transporte o la prevención de emergencias.

### **Gestión Basada en Resultados Sociales: el principio de la transparencia**

Como vimos en la toma de decisiones informada, el uso del dato como sustento es básico. Sin embargo el cómo se generan estos datos, se actualizan y se comunican son parte de un proceso específico llamado Gestión Basada en Resultados, y a esto le agregamos “Sociales” (GBR-S) ya que es ahí donde deseamos que se dé su impacto.

La GBR-S nació en el Reino Unido en los años 80's, como una manera de hacer más eficiente el gasto público. Esto en respuesta a la crisis del modelo clásico de gestión, y sirve básicamente para llevar un control organizacional que permite asegurar que los procesos, productos y servicios contribuyan al cumplimiento de las metas. Apunta por tanto a 1. Definir objetivos estratégicos, 2. Establecer procesos de planificación y 3. Implementar herramientas de control para la medición de los resultados en el corto, mediano y largo plazo.

La GBR nos permite definir resultados esperados realistas, responsabilidades y responsables, identificar beneficiarios, dar seguimiento y acompañamiento durante los progresos, identificar y gestionar los riesgos, documentar sistemáticamente los progresos, evaluar continuamente y mejorar a partir de las lecciones aprendidas. Se diferencia de una gestión tradicional porque el presupuesto está en función del resultado y no del proceso, se tienen incentivos y no reglas, se evalúa el desempeño más que el cumplimiento formal, la responsabilidad es descentralizada y se dirige hacia la transparencia y la rendición de cuentas.

Los indicadores son básicos para este proceso y deben ser definidos desde el inicio, para lo cual se pueden considerar indicadores de distintos tipos, entre estos, indicadores de:

**Pertinencia**, indican la medida en la que los objetivos de un proyecto responden a las necesidades de los beneficiarios, del país, las prioridades mundiales y de los socios y donantes.



**Eficiencia**, es una medida económica de los recursos.

**Eficacia**, indica la medida en la que los objetivos de un proyecto se han logrado, teniendo en cuenta su importancia relativa.

**Sostenibilidad**, es la continuación de los beneficios de una acción de desarrollo después de que se haya completado.

**Impacto**, son los cambios positivos y negativos a largo plazo producidos directamente o indirectamente, esperados o no, por una acción.

### Comunicación política para la incidencia en alianzas y nuevos discursos: elementos de una comunicación asertiva y comprometida con la transparencia

La idea de *emisor, mensaje y receptor* no aplica en el nuevo discurso progresista. Es necesario hablar de *perceptor*, evitando que se ataque al que recibe el mensaje y culpándolo por lo que pudo haber entendido. Al fin y al cabo cada quién trae consigo su propia historia incorporada y por lo tanto percibe el mensaje de maneras que pueden ser infinitamente distintas... más aún cuando se es creativo.

Por otro lado, no es suficiente con tener “voluntad” de recibir un mensaje, es necesario descodificarlo, teniendo en cuenta que en el proceso siempre vamos a tener “interferencias” o “ruido” alrededor del mensaje. Como emisor, por tanto, no es suficiente querer que la gente nos entienda; debemos tener en cuenta el quién está percibiendo, de quién está percibiendo, el cómo y el para qué. Cada persona tiene su propia forma de descodificar el mensaje, pero el interesado es el que transmite, así que en primera instancia es esta persona la responsable de ser creativa y asertiva para lograr comunicar lo que realmente desea.

Una cuestión importante a tener en cuenta en este proceso, es que la comunicación verbal representa tan sólo un 7%, mientras que la comunicación paraverbal (entonaciones, ritmos, acentos, etc.) es de aproximadamente un 38% y la corporal de un

55%. Al final de cuentas, lo que nos quiere decir esto es que lo importante no es lo que usted dice, sino lo que usted no está diciendo.

### El manejo de las versiones: el Lobo, la Caperucita y la persona espectadora

En realidad es tan valiosa la versión del Lobo como la de la Caperucita. Caperucita podría ser la primera persona en hablar, la persona de más confianza, la persona referente en el tema, pero al final de cuentas existen también otras dos versiones, la del Lobo y la mía, y las tres pueden ser ciertas dependiendo de la perspectiva.

Como Lobo, no nos podemos considerar buenos comunicadores convenciendo a la manada, nuestro logro real sería el del convencer al pueblo. Un buen comunicador convence al que no necesariamente piensa igual, al que no sabe, al que no comprende, al que no cree. Convencer a los iguales, no es convencer... ¡ya se estaba en acuerdo!, nada más sería informar. Ahora cuando esté dialogando, negociando o intentando convencer, hágalo como cuando utiliza los intereses, es decir, por convicción y no por conveniencia personal. Para esto puede utilizar los siguientes *tips*, que le serán de mucha ayuda:

- \* Utilice primeramente la técnica de PDC mientras se comunica, “lo bueno siendo breve es doblemente bueno”. No todo el mundo siente el mismo enamoramiento que usted por el tema, aprenda a controlarse y comunicar lo que los demás están decididos a escuchar.
- \* Sea simple, un buen comunicador es el que dice el mensaje más complicado en un lenguaje simple.
- \* No diga sólo lo que usted quiere decir, diga lo que la audiencia necesita escuchar para comprender.
- \* No hable, ¡dialogue!, parafrasee lo que dice la otra persona, formule hipótesis y válidelas, reformule si es necesario, defina su discurso y formule preguntas acerca del discurso del(a) otro(a).



- \* No se comunique violentamente.
- \* Pierda el miedo a la creatividad.
- \* Sea responsable de lo que dice y también de lo que las demás personas interpretan
- \* Construya alianzas, sepa siempre qué quieren las otras partes. Recuerde que nadie entra a una negociación sin querer algo.
- \* Utilice estrategias ganar-ganar
- \* No trabaje sin agenda y no trabaje con alguien que no tiene una.
- \* Recuerde que las personas que forman parte del proceso no son amigos, son aliados temáticos.
- \* Genere un discurso y una estrategia de comunicación (interna y externa).

Recuerde que hacemos procesos participativos porque buscamos procesos democráticos y es por eso que conocer y ceder el espacio para escuchar tanto la historia de Caperucita como del Lobo es importante. Además, hacemos procesos participativos porque buscamos una buena gobernanza y porque necesitamos distribuir las responsabilidades. Cuando la decisión la toma una sola persona, esa persona tiene la entera responsabilidad, aunque no necesariamente tenga el completo conocimiento; en cambio en un proceso participativo la responsabilidad se distribuye porque incluye el conocimiento y experiencia de otros/as. Y recuerde ¡se trata de responsabilidades, no de culpas!

### **Análisis con perspectiva de género: fortaleciendo la igualdad**

Esta última herramienta, se refiere al reconocimiento de las diferencias de poder entre géneros con el fin de eliminar el androcentrismo en el análisis y toma de decisiones. Para esto el género, en su más amplio concepto, se utiliza como categoría de análisis e interpretación para identificar los efectos y vivencias diferenciadas.

Nos permite obtener mejor información acerca de las distintas realidades para fundamentar las accio-

nes y toma de decisiones, añadiendo un componente transformador hacia el cambio social.

### **¿Cómo se aplica el análisis con perspectiva de género?**

En realidad no hay una receta específica para lograr tan importante tarea, sin embargo podemos centrar la atención en identificar vivencias e impactos diferenciados entre los géneros, teniendo en cuenta los roles, las vivencias cotidianas y las percepciones. Los resultados pueden ser incorporados tanto en normas, como en la composición, política y programas institucionales y en definitiva en las prácticas y aspectos estructurales en general, tanto económicos, como sociales y ambientales.

Al formularse acciones con esta perspectiva debemos preguntarnos ¿Quién se beneficiaría, quién no y cómo?, ¿Qué relaciones de género pueden verse transformadas o reforzadas?, ¿Qué oportunidades se pueden perder por no tener en cuenta la relevancia del sexo y del género?

### **Conclusiones**

Sin duda alguna las herramientas para el cambio democrático y social son muchas y su buena utilización depende de un buen liderazgo. Recuerde que el fin de todo esto es fortalecer la democracia, la participación y la representatividad en los procesos de construcción social y toma de decisiones, tanto nuestra como de las demás personas involucradas. Únicamente escuchando las diferentes perspectivas es que podremos tener mayor certeza de que la decisión que estamos por tomar es la correcta, eso incluye por supuesto nuestra participación informada y velar por la que los y las demás también lo sea.

El diálogo, la negociación, las distintas formas de participación formal y no formal que podemos utilizar como ciudadanos, el correcto análisis de la información y de los escenarios, así como los distintos ejercicios que fortalecen nuestras capacidades blandas son tan solo algunas de las herramientas que como Agentes de Cambio podemos utilizar para hacer del conflicto una oportunidad.





## **Autora**

### **Carolina Álvarez Vergnani**

Bióloga de base, licenciada en Ecología de Bosques Tropicales y Magíster en Eficiencia Energética y Cambio Climático con énfasis en Tecnologías y Medidas. Ha desarrollado su actividad como consultora independiente en temas socio-ambientales relacionados a la participación ciudadana, política pública y cambio climático, entre ellos tecnologías y medidas de mitigación y adaptación al cambio climático, y conservación y uso sostenible de bienes y servicios ecosistémicos.

## **Pié de Imprenta**

Fundación Friedrich Ebert  
San José | Costa Rica

Hansjörg Lanz  
Representante Fundación Friedrich Ebert  
para Costa Rica, Nicaragua y Panamá  
E-Mail: [costarica@fesamericacentral.org](mailto:costarica@fesamericacentral.org)  
Tel.: +506 2296 0736  
<http://www.fesamericacentral.org>

En 1965 la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES, Fundación Friedrich Ebert) abre en Costa Rica su primera oficina en la región centroamericana. El 23 de julio de 1965 se firma el Convenio de Cooperación entre el Gobierno de Alemania y el Gobierno de Costa Rica. El 1° de setiembre de 1980 se aprueba la Ley no. 6454 que lo ratifica.

Por más de 50 años la Fundación Friedrich Ebert en Costa Rica ha desarrollado sus actividades como plataforma de diálogo, análisis político y de asesoría política. La participación de múltiples actores y el fortalecimiento de la democracia social son bases de la cooperación realizada con instituciones sociales y políticas costarricenses.

En la actualidad, la Fundación Friedrich Ebert, a través de su oficina en Costa Rica, desarrolla los ocho campos de trabajo regional de la FES en América Central. El concepto de planificación en red de las seis oficinas centroamericanas consiste del trabajo nacional con intercambio regional y seguimiento nacional. Las actividades permiten una cooperación con múltiples actores progresistas en los seis países centroamericanos y en los campos de la justicia social, la democracia, el cambio climático, la economía sostenible y la seguridad. Destaca además, en lo nacional y lo regional el trabajo sindical, de género y con jóvenes - agentes de cambio.

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES.

Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente las de la Friedrich-Ebert-Stiftung.