

# Guía práctica para la Elaboración de Cambios Transformativos

Marc Saxer

VERSIÓN 2.0, NOVIEMBRE 2017

- Cuando los cambios tecnológicos, económicos o sociales están transformando la sociedad, pero faltan mecanismos efectivos para dar forma a estas transformaciones, las crisis pueden ocurrir. Las crisis de transformación causan confusión. ¿Por qué tantas personas se resisten al cambio? ¿Los oponentes del ayer se pueden convertir en aliados del mañana? ¿En dónde está el punto de entrada para la acción? La Elaboración de Cambios Transformativos (Transformative Change Making, TCM) introduce un nuevo método para construir las alianzas necesarias para hacer frente a las crisis de transformación.
- La TCM utiliza narrativas estratégicamente elaboradas y proyectos catalíticos bien diseñados como vehículos de cambio transformador. La narrativa proporciona una plataforma sobre la cual una amplia alianza social puede unirse. Los proyectos catalíticos construyen redes de confianza, dan puntos de entrada para la acción y dan credibilidad a la narrativa del cambio.
- La TCM fortalece la capacidad de los responsables de la formulación de políticas para llegar a grupos más amplios, alienta la contribución del sector privado al bien común, construye la capacidad estratégica de la sociedad civil, accede a los conocimientos a través de los silos y construye la alfabetización política de todos los interesados.
- La TCM es un trabajo en proceso. Hasta ahora, el método se ha utilizado con éxito para facilitar los procesos de reforma en la India, Pakistán y Tailandia. Esta guía práctica revisada pretende dar a los profesionales una introducción fácil de usar a una nueva forma de hacer cambios.



## Contenidos

■ <b>El concepto</b> .....	3
Introducción rápida .....	3
¿Qué es la Elaboración de Cambios Transformativos? .....	3
¿Por qué se necesita un nuevo método? .....	3
En camino hacia las opciones más factibles: coaliciones transaccionales.....	3
Rompimiento del techo de cristal: Alianzas transformativas .....	3
Búsqueda del punto de entrada para la acción .....	4
■ <b>¿Cómo funciona la Elaboración de Cambios Transformativos?</b> .....	4
Narrativa del cambio .....	4
Proyectos catalíticos.....	5
■ <b>¿Cómo funciona la dirección discursiva?</b> .....	7
¿Cómo funciona la construcción de alianzas discursivas? .....	7
¿Qué es una comunidad discursiva?.....	7
¿Por qué entendemos el discurso como una fuente de poder?.....	8
¿Cómo podemos usar el discurso para cambiar el balance del poder? .....	8
¿Cómo podemos cambiar el paradigma? .....	8
¿Cómo se relacionan la narrativa y el diseño del proyecto?.....	9
¿Qué es el uso del mapeo discursivo? .....	9
■ <b>Un nuevo formato: las comunidades de semillas</b> .....	10
Establecimiento de una comunidad de semillas.....	11
El proceso de trabajo: combinar la creatividad con experiencia e influencia.....	12
¿Qué es diferente de los instrumentos clásicos?.....	12
■ <b>Elaboración de cambios transformativos, paso a paso</b> .....	15
Construcción de la narrativa de cambio .....	15
Paso 1: Identificar discursos.....	16
Paso 2: Mapear discursos .....	16
Paso 3: Mapear actores e ingredientes .....	18
Paso 4: Identificar el centro de gravedad político.....	18
Paso 5: Discutir el punto de entrada para la nueva narrativa .....	19
Paso 6: Construir la nueva narrativa .....	21
■ <b>Diseño de proyectos catalíticos</b> .....	22
Paso 1: Lluvia de ideas sobre proyectos .....	22
Paso 2: Revisar el discurso del proyecto .....	22
Paso 3: Aprobar un discurso de proyecto .....	24
Paso 4: Diseñar propuestas de proyectos.....	26
Paso 5: Revisar propuestas de proyectos .....	26
■ <b>Divulgación</b> .....	26



■ Anexo 1: Transformación de la relación India-Pakistán.....	28
■ Glosario.....	31
■ Otras lecturas .....	34



## El Concepto

### Introducción rápida

#### ¿Qué es la Elaboración de Cambios Transformativos?

La Elaboración de Cambios Transformativos (Transformative Change Making, TCM) es un método para crear la máxima aceptación social para las reformas disruptivas. Para conseguir el objetivo final de cambiar el camino del desarrollo, se busca construir una amplia alianza societal transformativa. Mediante el uso de un conjunto de técnicas para visualizar el campo de juego político, la TCM facilita los debates estratégicos sobre los mejores puntos de entrada, las estructuras de incentivos y las narrativas para traer el cambio.

#### ¿Por qué se necesita un nuevo método?

Las transformaciones crean ganadores y perdedores, incitando a quienes se benefician del status quo a resistir el cambio. Por lo tanto, crear conciencia y comprensión, optimizar incrementalmente el sistema o llegar a acuerdos, no son elementos adecuados para cambiar el camino del desarrollo. Con todo aparentemente conectado a todo, los debates políticos tienden a ir en círculos interminablemente, con las partes interesadas culpándose mutuamente por la inacción. Las nuevas ideas no pueden diseminarse a través de las barreras sociales y culturales, los conocimientos locales no están lo suficientemente incluidos en el proceso de formulación de políticas, y a las partes interesadas se les hace difícil encontrar un área en común. Lo que se necesita es un enfoque prospectivo orientado a soluciones para identificar puntos de entrada concretos para la acción.

#### En camino hacia las opciones más factibles: Coaliciones transaccionales

A fin de crear un impulso inicial para el cambio, tiene sentido ir primero tras las opciones más factibles. Incluso dentro del

status quo, las coaliciones transaccionales basadas en el común denominador más bajo entre los diferentes grupos de interés son capaces de implementar algunos proyectos ganar-ganar. Si los campeones naturales (por ejemplo, “los que ya están convencidos”) trabajan junto con los indecisos (por ejemplo, los que se unirán siempre y cuando sea en su beneficio) no sólo producen resultados tangibles en la realidad, sino que también pueden crear la buena voluntad y la confianza necesarias para sentar las bases de una coalición duradera.

#### Rompimiento del techo de cristal: Alianzas transformativas

Sin embargo, las coaliciones transaccionales solo pueden llegar hasta cierto punto. Tarde o temprano se enfrentan con la resistencia, o simplemente están fuera de proyectos ganar-ganar. En el status quo, todas las iniciativas para cambiar la trayectoria implicarán una ardua batalla.

Para romper el techo de cristal del status quo, se necesita cambiar el paradigma. Sin embargo, los cambios de paradigma no son ejercicios académicos, sino el resultado de luchas societales. Así, el paradigma solo se puede cambiar mediante una amplia alianza transformativa societal.

Esto significa que los “ya convencidos” tienen que ir aún más lejos de su zona de confort y llegar hasta a aquellos que no comparten sus intereses y valores. La construcción de alianzas transformativas significa hacer que se unan al menos algunos de los discrepantes, p. ej. aquellos que por la razón que sea, creen que sus intereses están mejor servidos dentro del status quo.

La Elaboración de Cambios Transformativos da a los responsables del cambio todas las herramientas que necesitan para construir alianzas transformativas. En su esencia, la TCM es un método para facilitar debates de estrategia informados. La clave de estos de-



bates estratégicos es encontrar la narrativa adecuada que permita a los miembros de muchas comunidades reunirse en una plataforma común.

### Búsqueda del punto de entrada para la acción

El discurso tiene que traducirse en acción. Los proyectos catalíticos proporcionan a los creadores de cambios puntos de entrada estratégicamente elegidos para colaborar en torno a los aspectos concretos que se pueden realizar. Utilizando un proceso de trabajo en grupo para reunir diversos conocimientos en el campo, el diseño del proyecto es fundamental para la TCM. La implementación de proyectos catalizadores técnicamente realizables, comercialmente viables y políticamente vendibles proporciona las historias de éxito necesarias para dar credibilidad a la narrativa de cambio.

### ¿Cómo funciona la Elaboración de Cambios Transformativos?

Las amplias alianzas para el cambio social son notoriamente difíciles de construir porque los grupos sociales suelen tener intereses y prioridades diferentes. En vez de construir una alianza alrededor de intereses, la TCM construye la alianza alrededor de narrativas. La TCM hace uso de la forma en que las narrativas, los actores y los intereses están interconectados. Los actores creen seguir sus propios intereses. Pero, ¿cómo se definen estos intereses? No en aislamiento, sino dentro de las cámaras de eco de las comunidades discursivas. Los miembros de las comunidades discursivas comparten un conjunto particular de creencias de lo que está sucediendo, y de lo que hay que hacer. Si su imaginación sobre el futuro cambia, también lo harán sus expectativas sobre cómo se desarrollará el futuro. Las diferentes expectativas sobre el futuro conducen a nuevos cálculos de riesgos y oportunidades. En otras palabras, cuando los actores reimaginan el futuro, comienzan

a redefinir sus intereses. Y cuando redefinen sus intereses, pueden unirse en una alianza para trabajar hacia una visión alternativa del mañana.

### Narrativa del cambio

Una buena narrativa de cambio tiene cinco elementos:

- **Amenaza:** ¿Cuál es el peligro de continuar con el status quo?
- **Esperanza:** La visión de un futuro mejor donde convergen los intereses de los principales actores. La visión es la lente a través de la cual los grupos clave imaginan el futuro e interpretan la situación actual. La visión debe ser lo suficientemente vaga para permitir que diferentes grupos se proyecten sobre ella, pero lo suficientemente concreta como para alterar el cálculo de los riesgos frente a las oportunidades.
- **Oportunidad:** El relato del cambio debe explicar de manera creíble cómo esta visión puede llegar a ser una realidad. Los Cambiadores del Juego explican cómo los conductores estructurales a largo plazo (por ejemplo, innovación tecnológica, demografía, geopolítica, conectividad, comercio, educación, etc.) crearán una ventana de oportunidad para lograr la visión alternativa.
- **Confianza:** Los hechos deben estar enmarcados de tal manera que los haga emocionalmente accesibles y cognitivamente tangibles a través de metáforas que evocan experiencias históricas, mitos, leyendas, normas y valores compartidos. Las experiencias históricas, por ejemplo, sugieren que lo que se ha hecho antes, se puede hacer de nuevo.
- **Imperativo ético:** ¿Por qué lo factible es lo correcto?



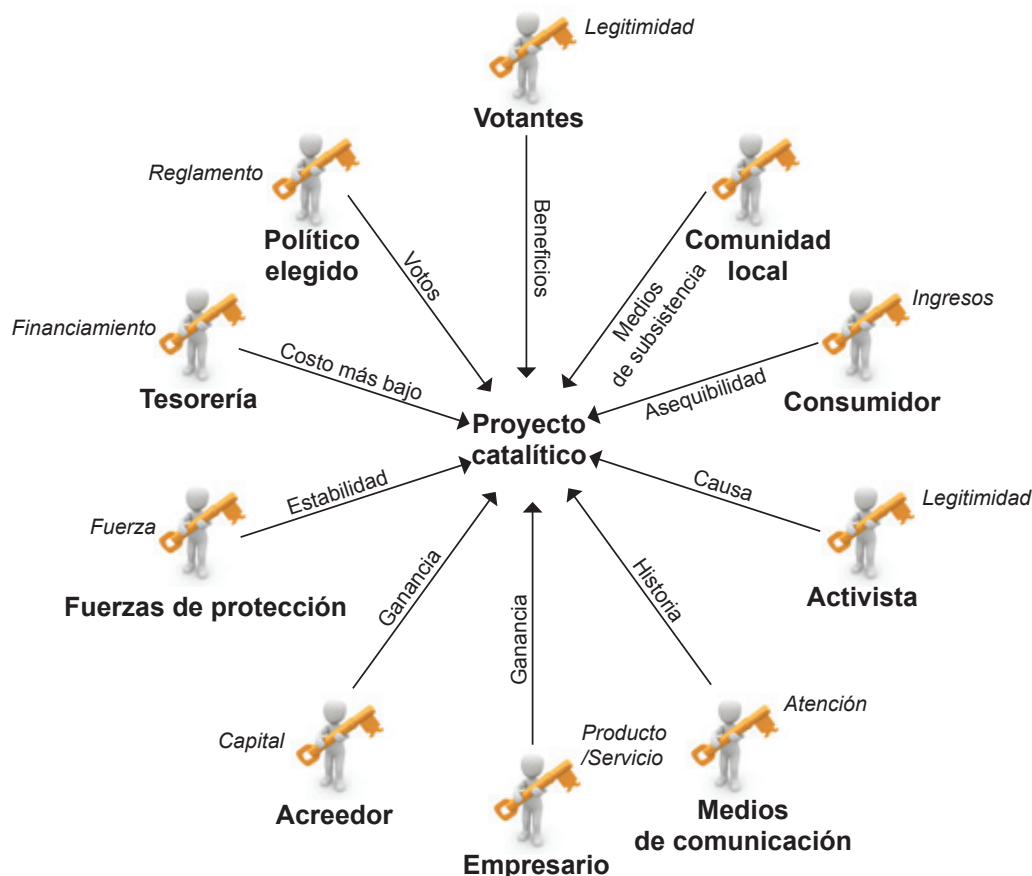
*Ejemplo: Campaña Presidencial de EE.UU.*

*En sociedades vastas, diversas y fragmentadas, ningún grupo puede formar una mayoría por sí solo. Por lo tanto, se debe construir una coalición extensa que incluya miembros con diferentes intereses, prioridades e identidades. La plataforma común para una alianza tan heterogénea se construye mediante la visión y la narrativa. La campaña Obama 2008, por ejemplo, apuntó a un Mejor Mañana (Better Tomorrow) (“La Audacia de la Esperanza”) (“The Audacity of Hope”), reunió a una coalición diversa alrededor de una plataforma (“Un cambio en el que puedes creer”), y agregó credibilidad a la narrativa de cambio (“Sí, sí podemos”).*

### Proyectos catalíticos

Para que la esperanza de un mañana mejor sea creíble, las narrativas no son suficientes. El discurso tiene que traducirse en acción. Aquí es donde entra en juego el diseño de proyectos catalíticos. Los proyectos catalíticos son procedimientos cuidadosamente seleccionados que ejemplifican la narrativa. Las historias de éxito demuestran que la fórmula funciona, y puede, cuando se ajusta al contexto local, ser replicado en otro lugar. Sin embargo, los proyectos catalíticos hacen más que eso. Al dar a los primeros partidarios un punto de entrada para trabajar juntos, construyen redes de confianza. Al demostrar cómo funcionan las colaboraciones exitosas, la coalición emergente puede argumentar en favor de una cooperación más amplia. Una vez implementados, los proyectos catalíticos contribuyen al desencadenamiento de los cambiadores del juego estructurales y pre-

Gráfica: Portadores de llaves para un proyecto catalítico





paran el terreno para un cambio más amplio. Los proyectos catalíticos sólo se pueden implementar cuando todos los ingredientes necesarios (por ejemplo, tecnología, financiamiento, permisos, mantenimiento, etc.) están disponibles. De esta forma, todos aquellos que tienen las llaves para estos ingredientes críticos deben ser cortejados en la coalición de apoyo. Esta es la razón por la que la TCM pone el proceso de diseño del proyecto en primera plana. A diferencia del enfoque convencional de “vender” proyectos prefabricados a los actores locales, la TCM tiene que ver con el diseño de las estructuras de incentivos de tal manera que todos los portadores de llaves críticos pueden ser llevados a bordo.

Si los disidentes tienen la llave para los ingredientes críticos, ni siquiera las estructuras de incentivos serán suficientes. Para ganar más de estos portadores de llaves, el discurso paradigmático (“¿cuál es el problema y qué hay que hacer?”) necesita replantearse. La narrativa de cambio y los proyectos catalíticos están profundamente entrelazados. La narrativa sugiere qué proyectos son los más adecuados para ejemplificar el cambio deseado. Los proyectos catalíticos implementados con éxito dan credibilidad a la narrativa. Es por ello que los dos instrumentos principales en el uso de la TMC son la Construcción de la Narrativa y el Diseño del Proyecto. Localizar la narrativa estratégicamente dentro del campo político ayuda a llegar al mayor número posible de portadores de llaves. El diseño del proyecto crea incentivos para ganar a los portadores de llaves. Si los discrepantes no están dispuestos a unirse, los diseñadores necesitan encontrar soluciones para hacer que el proyecto funcione sin ellos.

Juntos, narrativas cuidadosamente elaboradas y proyectos catalíticos bien diseñados son los vehículos del cambio transformativo. Mientras que la alianza discursiva inspira a los interesados a trabajar juntos, la experiencia concreta de la cooperación en torno a proyectos catalíticos crea la confianza necesaria y la buena voluntad entre los grupos sociales que hasta ahora no se han considerado aliados entre sí. Una vez que la alianza transformativa crece, puede generar la aceptación social, los recursos financieros y el apalancamiento político necesarios para implementar reformas bulliciosas.

*Ejemplo: Estrategia china “Una franja, una ruta” (One Belt, One Road, OBOR)*

*La utopía práctica del “sueño chino” abre la imaginación de nuevas posibilidades, específicamente, una próspera Eurásia. La visión se vuelve creíble porque está respaldada por proyectos concretos de infraestructura: carreteras, ferrocarriles y puentes. Estos proyectos catalíticos apuntan a desencadenar conductores estructurales como el comercio, la cooperación energética y los contactos entre gente y gente. La narrativa de cambio resuena emocionalmente recordando la legendaria Ruta de la Seda. Es esta combinación de hardware y software la que cambia las expectativas de cómo se desarrollará el futuro, cambiando así las definiciones de los intereses de los legisladores y de los inversionistas en toda Asia.*



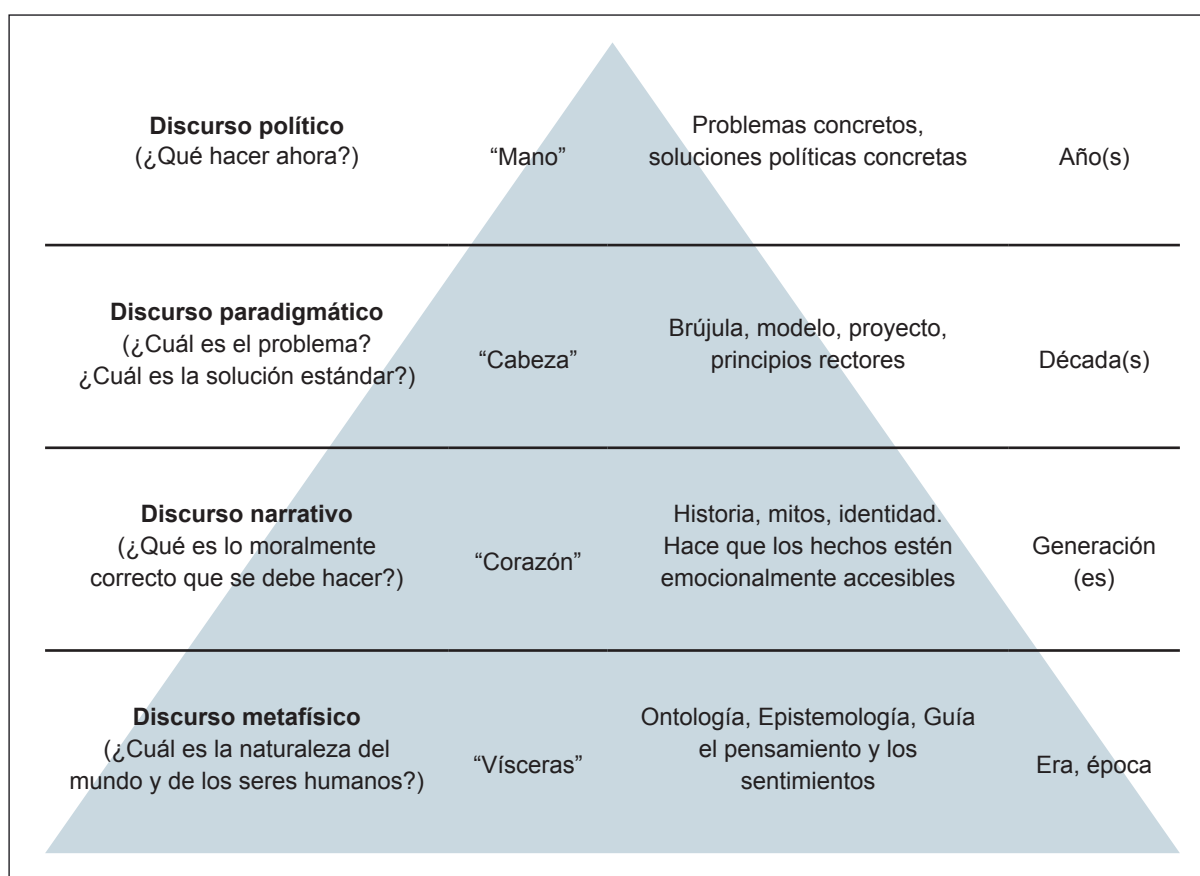
## ¿Cómo funciona la dirección discursiva?

### ¿Cómo funciona la construcción de alianzas discursivas?

Las alianzas societales amplias no son fáciles de construir ya que los grupos sociales tienen intereses diferentes. Por eso la TCM construye la alianza transformativa en torno a una narrativa de cambio. En esencia, la TCM construye narrativas para resonar con tantas comunidades discursivas como sea posible. Estas narrativas tienen que estimular la imaginación sobre el futuro, ofrecer alternativas racionales y normativamente convincentes, y dar ejemplos concretos y tangibles de cómo es posible lograr el cambio. La narrativa proporciona la plataforma sobre la cual las diferentes comunidades pueden unirse para formar una alianza.

## ¿Qué es una comunidad discursiva?

Una comunidad discursiva es un grupo de personas que comparten un conjunto de discursos, entendidos como valores y suposiciones básicas, y maneras de comunicarse sobre esas metas. Estos discursos compartidos pueden dividirse en cuatro capas. En la superficie está el discurso político, que explica lo que hay que hacer para resolver un problema claramente definido (por ejemplo, revocar Obamacare). El discurso paradigmático define el manual de formulación de políticas subyacente. Identifica los problemas y sugiere soluciones estándar (por ejemplo, disciplinar a los débiles). El discurso narrativo explica por qué lo que Es Factible Hacer es lo Moralmente Correcto Que Se Debe Hacer. Traduce los hechos en marcos emocionalmente accesibles (por ejemplo, el papel del padre es hacer que sus hijos sean aptos para el mundo). En el nivel más profundo está el discurso metafísico, que hace eco de nuestra visión del mundo y la naturaleza humana (por ejemplo, el mundo es un lugar peligroso).







<i>Ejemplo: Comunidad discursiva conservadora</i>	
<p><i>Discurso político</i></p> <p>¿Cuál es el problema concreto?</p> <p>¿Cuál es la solución completa?</p>	<p><i>Economía:</i> recortes de impuestos para los ricos, recortes de ayuda para los pobres.</p> <p><i>Política Social:</i> Reducir el sistema de incentivos distorsionantes (ayuda) <i>Política Exterior:</i> Disciplina (Condicionalidad) y Castigo (Austeridad y Guerra)</p> <p><i>Educación:</i> Disciplina para enseñar la diferencia entre el bien y el mal. Gastar generosamente en las escuelas ganadoras, hacer recortes en las escuelas perdedoras.</p>
<p>Discurso paradigmático</p> <p>¿Dónde se sospecha que está el problema?</p> <p>¿Cuál es la solución estándar?</p>	<p><i>DISCIPLINA y PROTECCIÓN.</i> Primacía de la seguridad nacional y doméstica. Instalar un sistema de incentivos morales que recompense a los ganadores (= a los morales y trabajadores) y castigue a los perdedores (= a los inmorales y perezosos).</p>
<p>Discurso de narrativa</p> <p>¿Experiencias compartidas?</p> <p>¿Normas y valores comunes?</p> <p>¿Marcos emocionales?</p>	<p><i>FAMILIA DE PADRE ESTRICTO:</i> El papel del padre estricto es proteger y apoyar a su familia en un mundo peligroso. Como autoridad moral, debe enseñar a sus hijos la diferencia entre el bien y el mal. Es su obligación moral mantener un sistema de incentivos morales, o la sociedad se desintegra y cae presa de las personas malas.</p>
<p>Discurso metafísico</p> <p>¿En qué clase de mundo vivimos?</p> <p>¿Cuál es la naturaleza de los seres humanos?</p>	<p><i>EL PERRO SE COME AL MUNDO DEL PERRO:</i> La naturaleza del hombre es mala. El mundo es un lugar peligroso. Nosotros contra Ellos, lógica de la suma cero.</p>

**¿Por qué entendemos el discurso como una fuente de poder?**

Dentro de cada comunidad discursiva, el discurso actúa como un marco de reglas que define lo que se puede decir y hacer. Al regular el pensamiento y las acciones de los miembros de la comunidad, el discurso se convierte en una fuente de poder.

En cada campo político, una docena de comunidades de discursos compiten por la hegemonía. Hegemonía significa que una gran mayoría acepta las suposiciones básicas de una comunidad discursiva, e incluso las naturaliza como la “verdad” incuestionable. Al dominar la imaginación convencional de “cuál es el problema” y “cuál es la cosa razonable que se debe hacer”, la hegemonía discursiva es una enorme fuente de poder.

El poder discursivo, sin embargo, está profundamente entrelazado con el poder político, social y económico. Ganar y mantener la hegemonía discursiva, por lo tanto, parece irrazonable sin el control de las instituciones que producen los discursos y los canales que los distribuyen. Para los hacedores del cambio, la hegemonía del discurso sería un gran activo, pero no es una necesidad.

**¿Cómo podemos usar el discurso para cambiar el balance del poder?**

Para la Elaboración del Cambio Transformativo, es bueno entender cómo usar el discurso como una fuente de poder. En la sociedad en general, los discursos estructuran cómo las comunidades ven su papel y lugar, así como sus relaciones entre sí. Al ordenar las relaciones sociales, el discurso es una fuente

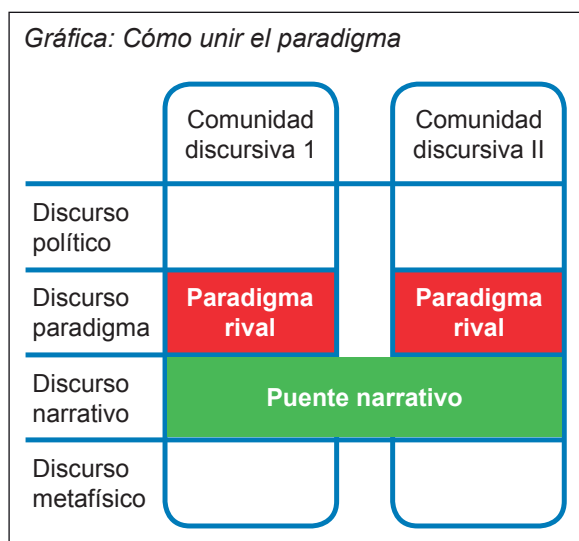


de poder político. La TCM utiliza el hecho de que para los actores sociales con poco poder financiero o coercitivo, el discurso es a menudo la única fuente de poder disponible.

La Elaboración del Cambio Transformativo utiliza el discurso como instrumento para lograr dos objetivos fundamentales: cambiar el paradigma y crear una plataforma para la alianza transformadora.

### ¿Cómo podemos cambiar el paradigma?

Una crisis de transformación se caracteriza por el choque entre al menos dos discursos paradigmáticos opuestos. Como resultado, la sociedad tiende a dividirse en dos campos irreconciliables, cuyas disputas políticas pueden conducir a un estancamiento político y a un estancamiento económico. Para escapar de esta trampa de transformación, se necesita un nuevo paradigma que pueda mostrar el camino a seguir.



Los choques de paradigmas se pueden abordar de dos maneras diferentes:

En primer lugar, al trascender el paradigma. Al cambiar la imaginación de lo que es posible, las expectativas de cómo se desarrollará el futuro comenzarán a cambiar. Cambiar las expectativas sobre el futuro, cambia las interpretaciones de la situación actual. Cambiar los cálculos sobre riesgos versus oportunidades es lo que hace que las partes interesadas rede-

finan sus intereses. Los intereses redefinidos preparan el camino para la cooperación en una alianza transformativa.

En segundo lugar, uniendo el paradigma. Los conflictos de intereses a menudo están arraigados en el paradigma de la política de choque, por ej. la comprensión estándar de lo que está sucediendo y el manual de lo que hay que hacer. Unir el paradigma significa introducir una narrativa de cambio que convierte a los principios supuestamente rivales en dos caras de la misma moneda.

#### *Ejemplo: El Nuevo Acuerdo Ecológico*

*Durante décadas, se ha considerado por la mayoría que el crecimiento económico y la protección del medio ambiente no pueden coexistir. Como consecuencia, las políticas ambientales fueron descartadas por ser “malas para los negocios” por la comunidad del discurso liberal del mercado, y por ser “malas para el empleo” por la comunidad discursiva de la justicia social.*

*Con la introducción del “Nuevo Acuerdo Ecológico”, esta dicotomía se ha trascendido. La narrativa del “Crecimiento Ecológico” define a la energía verde, la movilidad y la producción como precondition para el crecimiento futuro.*

*Y la narrativa de “empleos ecológicos” define a los negocios ecológicos como el motor de los empleos del futuro. Como resultado, una alianza discursiva ha surgido, la cual cada vez más usa el mismo marco para imaginar las posibilidades futuras y define sus intereses mediante cálculos similares de los riesgos vs. las oportunidades.*

Huelga decir que esta nueva narrativa sólo puede desempeñar este papel si se introduce de manera prominente en el discurso público. Por lo tanto, una vez que la nueva



narrativa ha sido formulada, los responsables del cambio deben adherirse a ella en toda su comunicación.

### ¿Cómo se relacionan la narrativa y el diseño del proyecto?

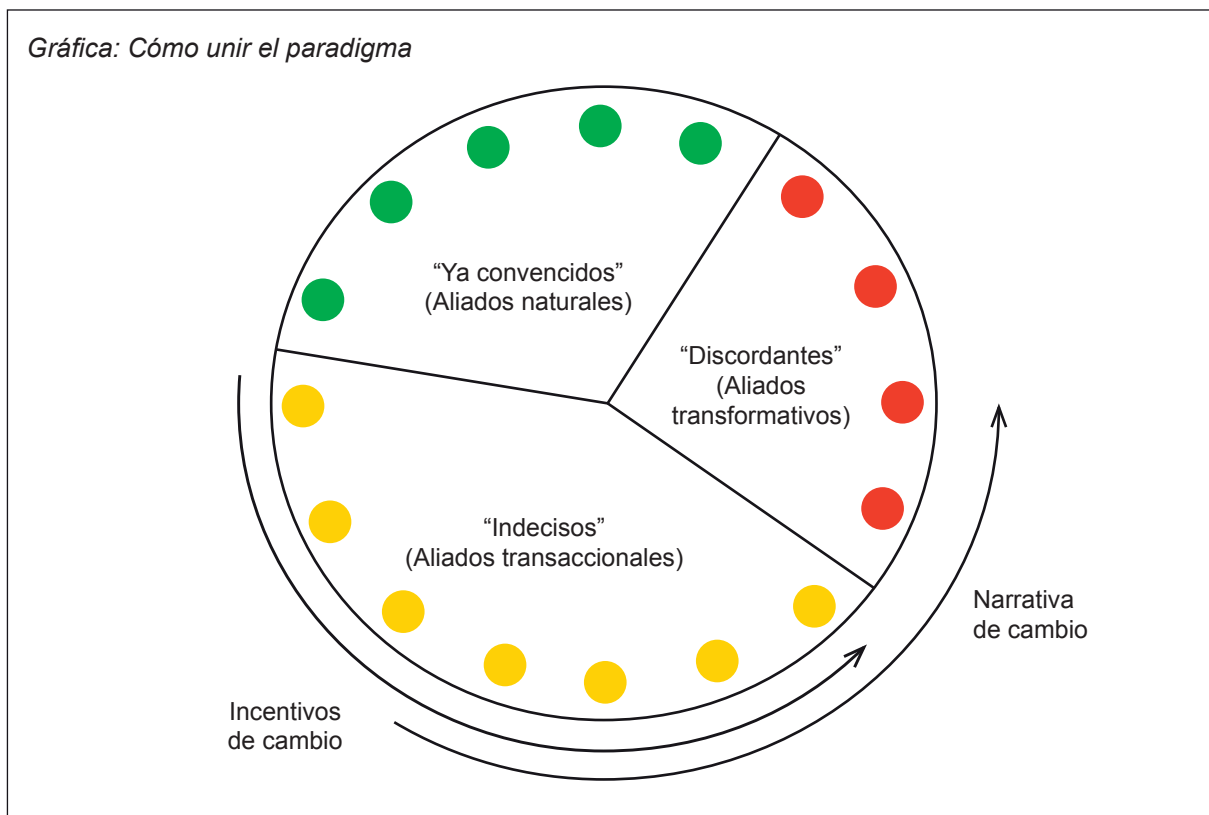
Con el fin de tener acceso a todos los ingredientes necesarios para llevar a cabo con éxito proyectos catalíticos, los portadores de llaves que controlan el acceso a estos ingredientes deben ser cortejados en la coalición de apoyo. Esto se puede hacer ante todo con un diseño inteligente de incentivos.

Sin embargo, algunos portadores de llaves perciben que sus intereses están fundamentalmente en desacuerdo con el proyecto catalítico, por lo que es poco probable que se dejen influir sólo por incentivos. Si los diseñadores de proyectos no encuentran maneras de evitar estos discrepantes y acceder a los ingredientes necesarios a través de canales

alternativos, esos proyectos están condenados a llegar a un callejón sin salida.

El desafío entonces es influir en algunos de estos discrepantes para que adopten el proyecto catalítico. Es improbable que los portadores de llaves actúen en contra de lo que perciben que sirve mejor sus intereses. Sin embargo, la gente no determina qué sirve mejor sus intereses de una manera aislada, pero dentro del marco de referencia suscrito a ellos por su respectiva comunidad discursiva. Cuando este marco de “lo que está sucediendo, y lo que hay que hacer” se desplaza, algunos portadores de llaves comenzarán a recalculer sus intereses. En otras palabras, la manera de convencer a los discrepantes para que apoyen el proyecto catalítico no es a través de incentivos solamente, sino a través de un cambio en el discurso paradigmático. Si una nueva narrativa logra transformar algunos discrepantes en aliados transformativos, las posibilidades de implementación del proyecto catalítico mejorarán.

Gráfica: Cómo unir el paradigma





**¿Cuál es el uso del mapeo discursivo?**

Al final, todo es estrategia cuando se trata de hacer cambios. Con el fin de debatir sobre la estrategia de forma informada, es necesario obtener una mejor comprensión sobre el campo político. Los mapas del discurso son herramientas para visualizar el campo político.

Como ejercicio, el mapeo discursivo ayuda a construir la capacidad estratégica y alfabetización política. En primer lugar, anima a los participantes a salir de sus “cajas de verdad”. Para muchos, ver el panorama del discurso en su totalidad es una experiencia existencial. Encontrar su propia posición al lado de muchos otros lo pone en perspectiva. Relativizar la propia “verdad” ayuda a reconocer que otras posiciones no son simplemente “viles” o “mal informadas”, sino que están igualmente informadas por una moralidad diferente.

En segundo lugar, encontrar nuestra propia posición al margen del campo político promueve el entendimiento de por qué es tan difícil encontrar aliados para su implementación.

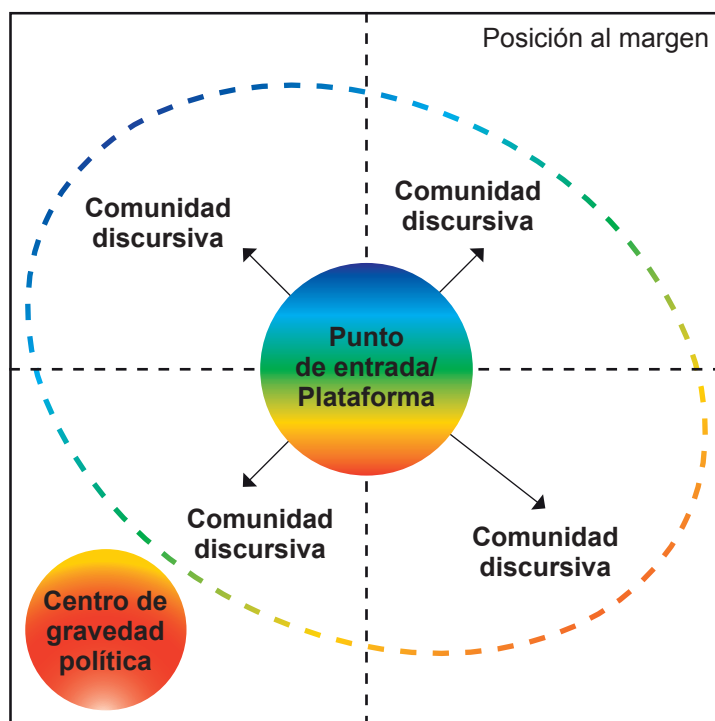
En tercer lugar, identificar el centro de gravedad política (por ejemplo, la brújula que guía a los principales tomadores de decisiones) ayuda a darse cuenta de por qué suceden ciertas cosas mientras que otras no.

En cuarto lugar, el mapa discursivo facilita la identificación de aliados potenciales más allá de la propia zona de confort.

En quinto lugar, el debate sobre el punto de entrada ayuda a reunir a todos los miembros de la comunidad de semillas en la misma página y construye la propiedad dentro del grupo para la estrategia resultante.

Dado este uso instrumental del discurso, debe quedar claro que el ejercicio de mapeo no debe apuntar a la precisión académica, sino simplemente a crear una herramienta para el debate de la estrategia informada y proporcionar la base para el desarrollo de una narrativa de cambio de calidad.

*Gráfica: Debate de estrategias sobre el punto de entrada correcto para la plataforma de alianzas*





## **Un nuevo formato: las comunidades de semillas**

La TCM necesita un contenedor dentro del cual las partes interesadas puedan producir los ingredientes para una alianza transformativa. Las comunidades de semillas son grupos de trabajo plurianuales y multisectoriales con un mandato claramente definido para producir la visión, la narrativa y los proyectos catalizadores necesarios.

Reunir a los líderes e innovadores en un sector, forma una red de redes, una cámara de compensación que agrupa los diferentes conocimientos distribuidos en este campo y un foro diseñado para romper los silos institucionales y las barreras sociales.

Para construir alianzas transformativas, los campeones naturales necesitan aprender a entender la lógica, las culturas, las necesidades y los intereses de los posibles aliados. Esta es la razón por la cual las comunidades de semillas, a diferencia de los estrechos talleres de creación de capacidades, van más allá de la zona de confort de los “ya convencidos”. Por otra parte, las comunidades de semillas no llegan a alcanzar el enfoque de “llevar todo el sistema a la sala” que apoya a los muchos diálogos de las múltiples partes interesadas. Tener discrepantes en la sala paralizará cualquier esfuerzo que se haga por crear un impulso para el cambio, convirtiendo a menudo tales plataformas en talleres donde solo se habla.

Por el contrario, las comunidades de semillas sirven como laboratorios en los que los responsables del cambio pueden experimentar con nuevas ideas, fórmulas y narrativas, también son como incubadoras en donde el núcleo de alianzas transformativas se puede formar. Buscan crear redes de confianza, así

como la apropiación de proyectos comunes. Al reunir a algunos de los más creativos y prolíficos pensadores y formadores de opinión, se forman grupos de ideadores, así como plataformas de lanzamiento de nuevos discursos.

Con el fin de que funcionen con éxito, las comunidades de semillas necesitan un convocador (idealmente un participante con una amplia red y capacidad de conocimientos) que identifica y se acerca a nuevos miembros. Las reuniones de las comunidades de semillas serán conducidas por un facilitador que modera, guía y conduce las discusiones. Para conducir los ejercicios, se necesita un pequeño equipo de dos ponentes que puede visualizar y comunicar las discusiones.

Las comunidades de semillas funcionan mejor con un sistema de dos cámaras. Para asegurar el equilibrio de las perspectivas y los conocimientos, tanto la incubadora como el grupo de pares reúnen a los encargados de formular políticas, funcionarios, académicos, empresarios, federaciones, sindicatos, activistas y periodistas centrándose en el sector en cuestión. En línea con el mandato de pensar innovadoramente, la incubadora enfatiza la creatividad y el compromiso sobre la representatividad y la experiencia. Dado que las incubadoras necesitan trabajar ampliamente con la TCM, estas deben estar abiertas a enfoques innovadores y al trabajo en equipo. Para contrastar con el pensamiento poco realista de “castillos en el aire”, el grupo de pares de experimentados responsables de la toma de decisiones y expertos sénior proporciona una verificación de la realidad de las propuestas de proyectos. Con vistas al proceso de divulgación, los miembros de la comunidad de pares se califican a sí mismos a través de su acceso a vastas redes de tomadores de decisiones.



### Establecimiento de una comunidad de semillas

Dadas las altas expectativas de las habilidades analíticas, sociales, comunicativas y creativas de los miembros de la comunidad de semillas, el reclutamiento de la combinación adecuada de participantes requiere un esfuerzo considerable. Para introducir la metodología y fomentar el compromiso, las reuniones individuales son ideales. Para acelerar el proceso, los talleres convencionales pueden ser útiles para identificar candidatos, evaluar la capacidad existente en una región o sector, y profundizar el entendimiento del convocante sobre cómo se discuten los temas. Se conciben tres modelos básicos para establecer las comunidades de semillas. En primer lugar, una comunidad local de semillas puede reunir a las partes interesadas regionales. La fuerza de una semilla local es la familiaridad de los miembros con el contexto local, así como sus conexiones con los tomadores de decisiones locales. En algunas regiones, sin

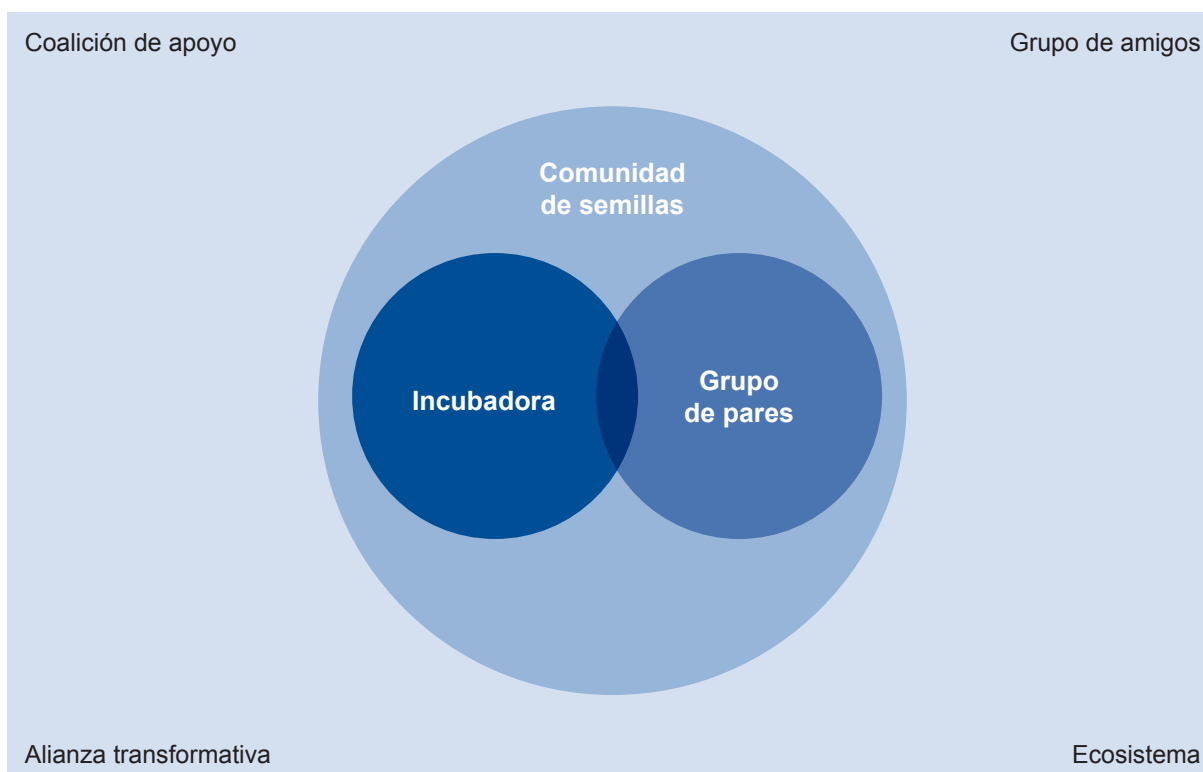
embargo, puede resultar difícil encontrar una masa crítica de incubadoras adecuadas.

El segundo modelo es una gira, donde un grupo de incubadoras fijas viaja por todo el país para aumentar la conciencia con sus pares locales. Sin embargo, esto puede plantear desafíos logísticos significativos y podría socavar el compromiso de los miembros de la semilla.

Una tercera opción es reunir incubadoras de todo el país en un espacio neutral, p. ej. para un fin de semana lejos del bullicio y las distracciones de la vida cotidiana del trabajo. Para complementar la falta de conocimiento local y las redes de tal “incubadora nacional”, es aconsejable realizar consultas regulares con los grupos locales de pares.

Un mecanismo de consulta similar también puede conectar a las incubadoras con pares en Europa o en comunidades de semillas en la región.

Gráfica: De la comunidad de semillas a la coalición de apoyo





### El proceso de trabajo: combinar creatividad con experiencia e influencia

Dada la enorme tarea que se está realizando, las comunidades de semillas deben tener un horizonte de tiempo de dos a tres años, dependiendo de los retos logísticos que conlleva reunir a los participantes.

En cada sesión, los miembros de las comunidades de semillas identifican las ideas del proyecto, las examinan detenidamente y deciden si van a seguir adelante, rediseñar o abandonar el proyecto. Entre reuniones, los facilitadores (por ejemplo, los convocantes o FES) pueden ayudar a pulir las ideas, proporcionar los antecedentes empíricos necesarios y refinar las ideas del proyecto aprobadas en propuestas de proyectos complejas y detalladas.

En las reuniones regulares de consulta, las propuestas de proyectos maduras serán discutidas con el grupo de pares de experimentados tomadores de decisiones y expertos. Para maximizar los beneficios de esta colaboración, los papeles de la comunidad de semillas y del grupo de pares deben ser claros. La comunidad de semillas escoge las ideas de los proyectos, evalúa su viabilidad, desarrolla el diseño del proyecto y finalmente aprueba la propuesta del proyecto. En esta fase de diseño del proyecto, el grupo de pares actúa como un órgano asesor, que añade información, elimina las suposiciones defectuosas y contribuye al diseño general del proyecto. El papel de la comunidad de pares será mayor en la fase de divulgación. Los pares también pueden desempeñar un papel crítico en la divulgación cuando usan sus redes para movilizar el apoyo de los portadores de llaves.

A fin de evitar confusiones, el proceso de trabajo debe seguir una secuencia clara. Sólo después de que la comunidad de semillas haya desarrollado una idea clara del diseño del proyecto, debe consultarse a la comunidad de pares. Para facilitar las discusiones enfocadas, un borrador de un proyecto de propuesta que esboza la estructura de incentivos, la factibilidad técnica, el modelo de negocio y la narrativa política debe estar disponible. Esta propuesta de proyecto debe ser el punto de partida para todas las discusiones. Las adiciones, las aclaraciones y los cambios se incorporarán en este documento de código abierto.

La incubadora aceptará esta retroalimentación y rediseñará la propuesta del proyecto teniendo en cuenta estos puntos. Si se considera que un proyecto catalítico está listo y se puede implementar, toda la comunidad de semillas llega a sus respectivas comunidades para encontrar aliados para su implementación. El objetivo es ganar el apoyo de cada portador de llaves identificado. Para asegurar un esfuerzo sostenido, se puede crear un grupo de amigos que asumirán la responsabilidad de un proyecto catalítico en particular. Una vez que se forme esta coalición de implementación, la implementación del proyecto puede comenzar.

Para crear conciencia y apropiación temprana, FES puede comprometerse con el ecosistema que rodea a la comunidad de semillas con todo el espectro de instrumentos clásicos para la construcción de capacidades, conocimiento y la experiencia compartida, así como la deliberación pública. En la fase de divulgación, FES apoyará la organización de plataformas públicas. El papel de FES termina en la fase de implementación del proyecto catalítico.

**Idea → Discurso → Propuesta → Divulgación → Implementación**



¿Qué es diferente de los instrumentos clásicos?

La Elaboración del Cambio Transformativo introduce varios cambios de paradigma en la manera en que se abordan los procesos de deliberación y toma de decisiones. En primer lugar, la TCM no aborda los problemas desde un punto de vista tecnocrático (“para cada problema técnico, hay una solución técnica”), sino desde la perspectiva de la economía política (“construir una alianza lo suficientemente fuerte para ganar la lucha sobre la implementación”). A diferencia de las soluciones técnicas “ideales”, la TCM busca fórmulas políticas adaptables.

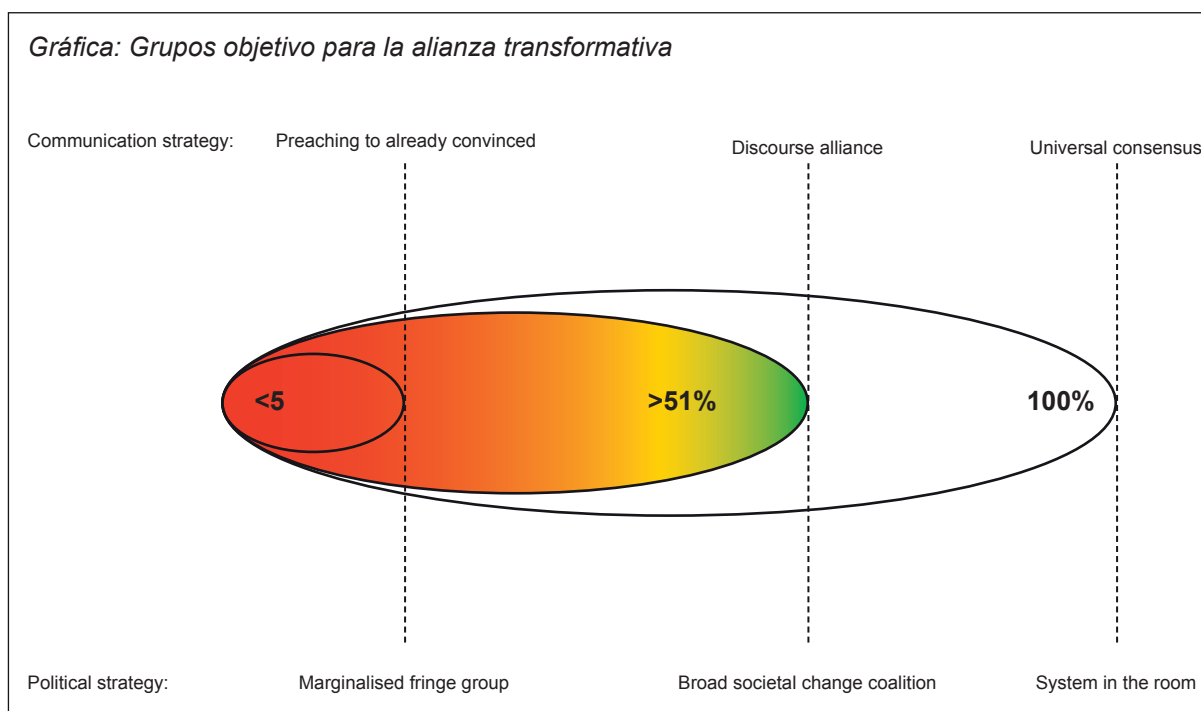
En segundo lugar, la TCM utiliza un enfoque instrumental del discurso; las narrativas no son tratadas como verdades absolutas, sino como herramientas para la construcción de alianzas.

En tercer lugar, en lugar de buscar un lugar para implementar un proyecto ya hecho, la TCM pone el diseño en primer plano para

desarrollar proyectos hechos a la medida para contextos particulares. En lugar de los debates sobre “problemas” y “políticas”, la TCM detalla el proceso de trabajo hasta llegar al diseño de proyectos concretos.

El proceso de trabajo sigue el modelo de colaboración pares con pares. En lugar de escenarios de formalización, jerarquización y establecimiento de normas, las comunidades de semillas son plataformas de *crowd-working*<sup>1</sup> igualitarias, flexibles, experimentales, de código abierto y reflexivas.

En lugar de recomendar políticas sobre cómo solucionar un problema en particular, la TCM tiene como objetivo crear un impulso para mover al sector social en una trayectoria de cambio permanente. Al reconocer la dinámica y la complejidad de las sociedades modernas, la TCM entiende el proceso de trabajo como abierto. En lugar de establecer normas, la TCM prefiere un proceso evolutivo de mejoras continuas.



1. Término que hace referencia a los espacios de aceleración, innovación y cooperación que tienen como fin la transformación del entorno a través de proyectos basados en la cooperación de terceros.





Tabla: ¿Qué es diferente de los instrumentos clásicos?

	<b>Creación de capacidad</b>	<b>Cambio transformativo</b>	<b>Diálogo con múltiples partes interesadas</b>
<i>Grupo objetivo</i>	“Zona de confort” (5%) Amigos y participantes con agendas progresistas	Potenciales creadores de cambios (60%) Actores con intereses divergentes en el status quo, cuyos intereses pueden converger en un paradigma alternativo	“Sistema en la sala” (100%) Las partes interesadas de todo el espectro político, incluidos halcones y discrepantes
<i>Meta</i>	Apoyar las luchas progresistas	Cambiar ruta del desarrollo	Optimización tecnocrática del sistema
<i>Estrategia</i>	Sensibilización y creación de entendimiento	Construcción de alianzas	Influencia en quienes toman decisiones
<i>Modo</i>	Transaccional	Transformativo	Transaccional
<i>Horizonte de tiempo</i>	Serie de talleres continuos con participantes cambiantes	Proyecto de 2 a 3 años	Diálogos continuos con participantes parcialmente superpuestos
<i>Resultado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades organizacionales y de contenido de activistas futuros y actuales</li> <li>• Campañas políticas</li> <li>• Establecimiento de agendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad comunicativa y estratégica, alfabetización política fortalecida</li> <li>• Nueva narrativa introducida</li> <li>• Proyectos catalíticos implementados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias y conocimientos compartidos</li> <li>• Recomendaciones de políticas (mejores prácticas y lecciones aprendidas) basadas en el menor denominador común</li> <li>• Determinación de la agenda</li> </ul>
<i>Función de FES</i>	<p>“Capacitador”</p> <p>Fortalecer el contenido y la capacidad organizativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a los participantes, expertos y capacitadores</li> <li>• Diseño de programas</li> </ul>	<p>“Entrenador”</p> <p>Consultar sobre estrategia, proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar y ganar miembros semilla</li> <li>• Capacitador sobre métodos</li> <li>• Tomar de las manos, construir confianza</li> <li>• Visualizar los retos</li> <li>• Apoyar la divulgación</li> </ul>	<p>“Plataforma”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar expertos y participantes</li> <li>• Diseño de programa</li> </ul>
<i>Función de participantes</i>	<p>“Aprendiz”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Identificar participantes</li> <li>• Desarrollar proyectos o campañas</li> </ul>	<p>“Capitán en el campo”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y ganar miembros semilla y pares</li> <li>• Organizar el proceso</li> <li>• Preparar discursos, propuestas</li> <li>• Desarrollar visión, narrativa</li> <li>• Mediar el conflicto</li> <li>• Organizar divulgación</li> <li>• Construir coalición de implementación</li> </ul>	<p>“Primus inter pares”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Identificar participantes</li> <li>• Moderador</li> </ul>



## Elaboración de cambios transformativos, paso a paso

Al hablar sobre historias de éxito, los proyectos catalíticos dan credibilidad a una afirmación mayor de que el cambio es posible. Para hacerlo, los proyectos catalíticos necesitan ejemplificar la narrativa. Por lo tanto, es mejor comenzar el proceso de trabajo con la construcción de la narrativa, y luego utilizar esta narrativa como un foco para identificar los proyectos que se ajusten.

Esta secuencia ayuda a evitar la idea errónea de usar una narrativa diferente para que cada proyecto la “venda” al público y subraya la necesidad de una narrativa extensiva para enmarcar una multitud de proyectos catalíticos.

El desafío es que los participantes por primera vez a menudo encuentran más fácil trabajar con el método convencional de diseño de proyectos que con las herramientas más innovadoras de la dirección discursiva. La mezcla de la construcción narrativa y el diseño del proyecto en cada taller ayuda a los participantes a comprender cómo los elementos constitutivos de la TCM, narrativa, proyectos y alianza, están interconectados.

La experiencia demuestra que una comunidad semilla promedio puede concluir la primera fase,

una narrativa más un discurso del proyecto totalmente aprobado, en aproximadamente 13 horas. Esto sugiere un taller de dos días en un lugar alejado de los compromisos e interrupciones de la vida profesional.

A continuación, sugerimos marcos de tiempo para cada paso. Estas estimaciones de tiempo se refieren a un grupo promedio no familiarizado con la TCM. Una vez que el método se entiende completamente, estos marcos de tiempo disminuirán significativamente.

*Example: Transformación de la relación entre la India y Pakistán*

*Las tres comunidades de semillas utilizan las herramientas de análisis de campo para actualizarse mutuamente acerca de los cambios políticos que se han producido entre reuniones. Los mapeos del discurso ayudan a los participantes a distanciarse emocionalmente de los acontecimientos, evitando así la atmósfera políticamente cargada que de otra manera distorsiona el proceso de trabajo. Una comunidad de semillas experta puede concluir este ejercicio en menos de una hora.*

### Construcción de la narrativa de cambio

Encontrar la narrativa correcta que permita que las comunidades se unan para formar una alianza es el centro de la TCM. Esto significa que no cualquier narrativa lo hará, pero el punto de entrada para la narrativa tiene que ser cuidadosamente elegido.

La TCM prepara los debates de estrategia sobre el punto de entrada correcto para asegurarse de que los miembros de la comunidad de semillas tengan toda la información que necesitan. Con el fin de permitir a los participantes analizar todo el campo político, la TCM utiliza mapas discursivos y de actores como herramientas de visualización. Estos mapas son un medio para el fin del debate de la estrategia informado. Sin embargo, la experiencia demuestra que pasar por el proceso de preparación de estas herramientas ayuda a los participantes a desarrollar una comprensión más profunda de la complejidad y la naturaleza dinámica del campo que analizan. Con el fin de desarrollar la capacidad estratégica de los participantes, estos ejercicios preparatorios valen la pena.

Aún así, es útil recordar a los participantes que estos mapas son sólo herramientas preparatorias, por lo que el tiempo y el esfuerzo dedicados a generarlos debe ser proporcional al fin del debate de estrategia informado.



## Preparación del debate

### Paso 1: Identificar discursos (90 min)

Primero, las comunidades discursivas principales en el campo elegido necesitan ser identificadas y analizadas. Recopilar todas las narrativas relevantes para el campo político. Cuando exista la duda de si una narrativa es ampliamente compartida en el discurso público o solamente por algunos, es mejor incluirla.

La narrativa del desarrollo traza un camino para la sociedad en su conjunto. Explica el panorama más amplio, sitúa al país en el camino del pasado hacia el futuro y justifica normativamente por qué es correcto recorrer este camino. El discurso paradigmático determina cuál es el papel del sector social (por ejemplo, energía, educación, seguridad) en el desarrollo general del país, cuáles son los principales desafíos y qué se necesita hacer para superarlos. Por lo tanto, el discurso paradigmático sectorial (“Qué hacer”) está

siempre incrustado en una narrativa de desarrollo (“¿Por qué hacerlo?”). Varias comunidades discursivas pueden compartir la misma brújula política, pero por diferentes razones.

A algunos participantes les será difícil dar el paso de analizar “problemas” o “políticas” a identificar discursos. Para hacer hincapié en que sus contribuciones no son inválidas, sino simplemente situadas en un nivel analítico diferente, también puede ser útil enumerar discursos de políticas.

La experiencia demuestra que puede ser más fácil tomar los pasos 1 y 2 en paralelo. Al mapear los discursos, se pueden identificar las comunidades discursivas que faltan.

### Paso 2: Mapear discursos (90 min)

Mapear estas comunidades discursivas en un sistema de coordenadas que refleje los principales conflictos en el sector analizado. La comunidad de semillas debe discutir y acor-

#### Ejemplo: Energy Discourse Communities In India

	<b>Política</b> ¿Cómo hacerlo?	<b>Paradigma de energía</b> ¿Qué hacer?	<b>Narrativa de desarrollo</b>	<b>Actores</b> ¿Quién lo dice?
<i>Comunidad discursiva 1</i>	construir plantas de carbón limpias	energía barata y accesible para la industrialización	primero el crecimiento, más adelante el ambiente	Gobierno, Industria
<i>Comunidad discursiva 2</i>	pequeña energía hidroeléctrica, solar, eólica	energía limpia	crecimiento sostenible	Gobierno, CSO, ONGI
<i>Comunidad discursiva 3</i>	carbón, mezcla ecléctica de energía	energía de buena calidad, asequible y confiable	calidad de vida	Industria, CSO, Consumidores
<i>Comunidad discursiva 4</i>	energía barata	generación de energía limpia financieramente sostenible	reducción de pobreza	Gobierno, CSO, comunidades locales, oposición
<i>Comunidad discursiva 5</i>	todas las formas de energía	Energía generadora de empleo	creación de empleo	Gobierno
<i>Comunidad discursiva 6</i>	cooperación energética subregional	energía para todos	crecimiento inclusivo	Gobierno, CSO
<i>Comunidad discursiva 7</i>	energías renovables, eficiencia, desarrollo de habilidades	energía ecológica, trabajos ecológicos	crecimiento ecológico	CSO, ONGI



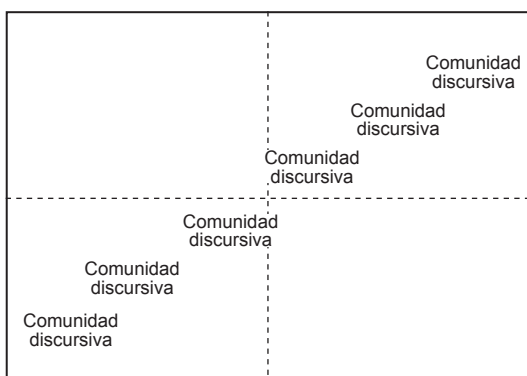
dar estas líneas de conflicto principales. Esto puede plantear un ligero dilema. A menudo, sólo después del análisis del mapa se hacen evidentes las principales líneas de conflicto. Los sistemas de coordenadas mal elegidos resultan en mapas con utilidad limitada. Como regla general, debe evitarse duplicar el paradigma sectorial, p. ej. mediante mapear los discursos de política extranjera en un sistema de coordenadas en donde uno de los ejes es el paradigma de la política extranjera. El mapa resultante seguiría siendo útil, pero desperdicia la oportunidad de exponer la ceguera potencial de una comunidad (por ejemplo, la comunidad de política exterior) a las realidades del terreno fuera de su “burbuja de filtro”. Un error rotundo sería utilizar variables dependientes, p. ej. cuando una variable es

esencialmente una función de la otra. El mapa de campo resultante no sería muy útil.

Para evitar este dilema, los organizadores deben proponer el sistema de coordenadas. Si el grupo no puede ponerse de acuerdo sobre ello después de extensas discusiones, es mejor continuar con el ejercicio de mapeo como se sugirió originalmente, en lugar de arriesgar todo el proceso de trabajo. En esta misma etapa temprana, cuando las partes de los grupos aún no han digerido completamente la metodología y no pueden ver a dónde puede conducir todo esto, el peligro de frustrar al grupo es mayor que terminar con un mapa menos que ideal. La comunidad de semillas puede repetir el ejercicio con un nuevo sistema de coordenadas en la próxima sesión.

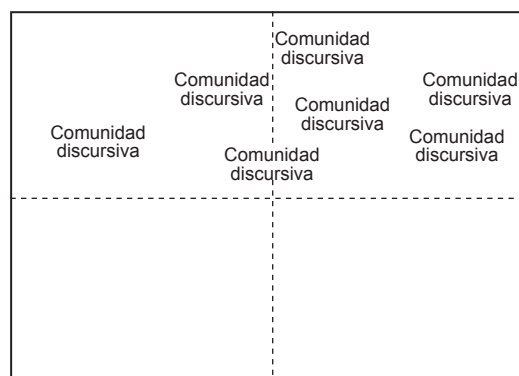
*Ejemplo problemático: una variable dependiente de otra*

*Si elegimos “Crecimiento del PIB versus Sostenibilidad Ecológica” (eje x) y “Energías Renovables versus Energía Fósil” (eje y), entonces este último depende del primero. Ninguna comunidad discursiva que favorezca la sostenibilidad ambiental preferiría los combustibles fósiles. Y sólo unos pocos que optan por el “crecimiento del PIB primero” apostarían todo en las energías renovables. Como resultado, vastas partes del mapa permanecerían vacías, mientras que los discursos identificados se representarían en una línea diagonal.*



*Ejemplo problemático: Sesgo de la Elite de Delhi*

*Las comunidades de expertos de Delhi tienden a pasar por alto la política de identidad comunal de castas y religión en sus análisis. Estas consideraciones, sin embargo, ocupan un lugar prominente en las mentes de los tomadores de decisiones elegidos. La postura de la India hacia Pakistán, por ejemplo, no puede entenderse plenamente sin tener en cuenta el papel de los musulmanes en la política electoral local. El hecho de no incluir conflictos culturales puede resultar en recomendaciones de políticas que parecen estar fuera de contacto con las realidades del lugar.*





*Cuidado con el sesgo de la élite*

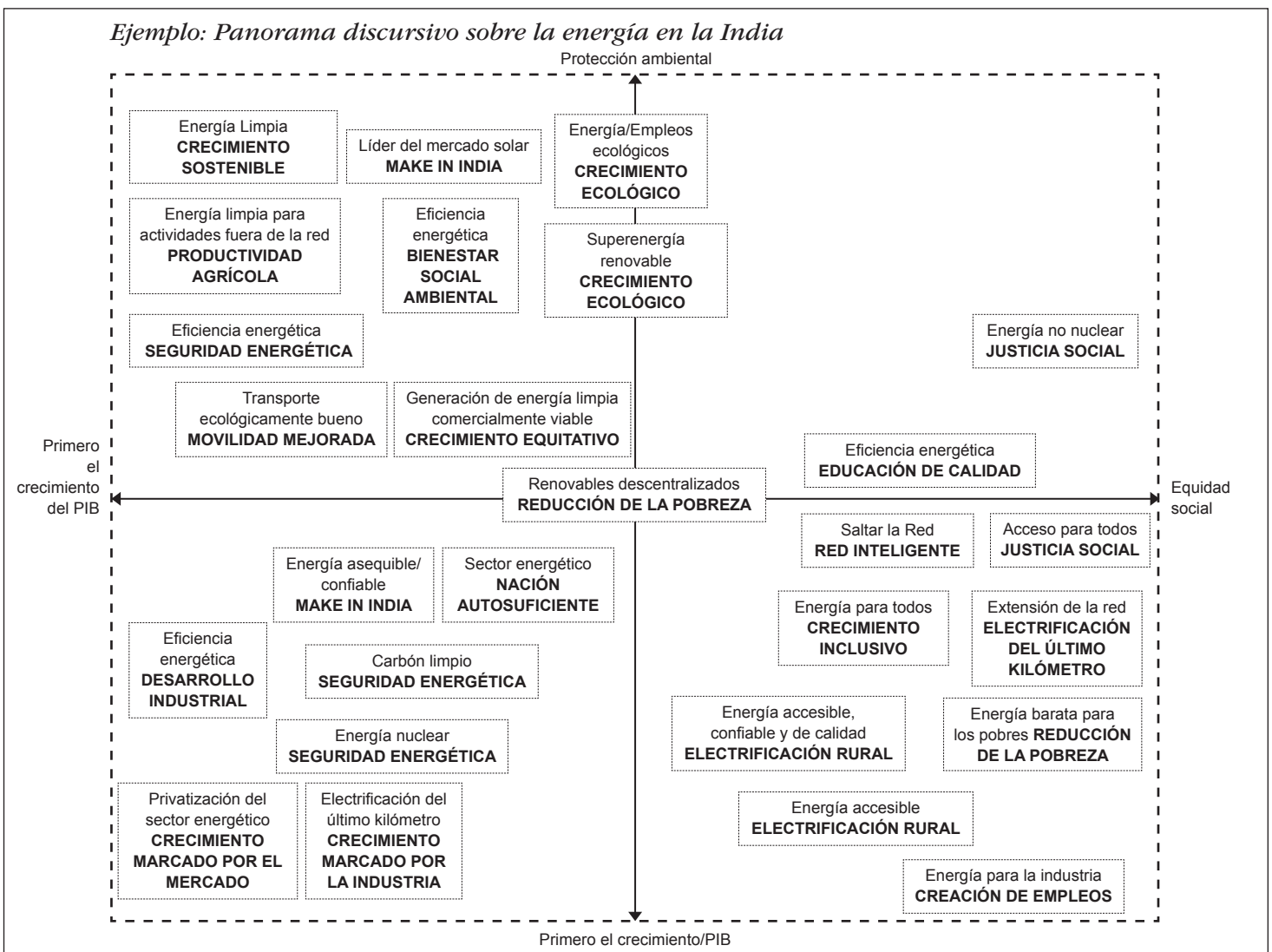
A veces, elegir un sistema de coordenadas menos que ideal puede ser esclarecedor. Como se ha observado en muchas sociedades de todo el mundo, las élites educadas de la capital a menudo no son conscientes de los discursos predominantes en otros silos sociales. Esto se convierte en un problema cuando una comunidad de expertos no entiende qué discursos verdaderamente dominan el campo político y desarrollan sus recomendaciones políticas a partir de esta visión distorsionada.

Esta falta de comprensión de lo que realmente motiva a los tomadores de decisio-

nes, sin embargo, es probable que resulte en el rechazo del asesoramiento de expertos, o si se toma la decisión, puede conducir a un desastre político.

Si se omiten los conflictos culturales en el análisis, el mapa resultante sólo reflejaría la visión estrecha de la burbuja de la élite. Si se agrega el eje cultural, por otro lado, los discursos de la élite sólo gravitarían alrededor de un eje, pero dejarían enormes partes del mapa vacías. Como regla general, los espacios vacíos en el mapa siempre deben animar a los participantes a revisar los discursos que puedan haber pasado por alto. Algunos participantes pueden sentir que

*Ejemplo: Panorama discursivo sobre la energía en la India*





“estas voces no importan”. En caso de duda, siempre es preferible mapear los discursos, ya que ayuda a identificar el centro de gravedad política más correctamente. Más a menudo que no, las comunidades discursivas de la no élite son jugadoras importantes en el campo político. Sacar a los participantes de su “burbuja de filtro de la élite” es, por lo tanto, un resultado importante del ejercicio por derecho propio. Especialmente en sociedades con profundos conflictos de clases o de centro-periferias, hacer visibles diferentes visiones del mundo puede ser un primer paso importante para abordar estos problemas.

El mapeo debe hacerse de manera participativa. Será necesario alentar a las partes interesadas para que discutan las posiciones exactas a fin de mejorar la comprensión de las diferencias, los puntos en común y el carácter general de las comunidades discursivas. Esta posición debe reflejar cómo el discurso es ampliamente entendido en la actualidad, no lo que sus oradores originales pueden haber pretendido. Las narrativas, como construcciones sociales, son seres vivos, y cambian su posición en el campo con el tiempo. El mapa, por lo tanto, sólo puede ser una foto instantánea en un momento dado.

Cuando los participantes no pueden ponerse de acuerdo sobre una posición exacta, puede ser útil recordarles que el propósito del ejercicio no es documentar científicamente los debates públicos, sino crear una herramienta para los debates sobre estrategias informadas. En consecuencia, el objetivo de este primer paso es hacer que todos los participantes estén en la misma sintonía.

#### Cuidado con la caja de la verdad

Algunos participantes pueden sentirse aprensivos al ver lo que ellos creen que es verdadero mapeado junto con otros discursos en un campo más amplio. Algunos incluso pueden sentirse obligados a “explicar cómo es realmente”. Esto puede desviarse

hacia debates políticos, detalles técnicos y pruebas empíricas. Sin embargo, sacar a los participantes de sus “cajas de verdad”, o hacerles reconocer la relatividad de sus propias creencias es precisamente el punto del ejercicio. Una de las razones por las que es tan difícil superar el status quo radica en no ver de forma generalizada otros puntos de vista sobre la misma base moral (por ejemplo, “Yo hablo la única verdad, por lo tanto, soy justo. Si usted no está de acuerdo conmigo, no sólo está equivocado, sino que debe ser inmoral”) lo que socava la capacidad de formar amplias alianzas sociales.

Con vistas a construir la capacidad estratégica y la alfabetización política de la sociedad civil, la capacidad de analizar el campo político desde una perspectiva panorámica es un primer paso crucial. Por lo tanto, el moderador debe alentar a los participantes a adoptar la metodología y a enfocar su contribución en la identificación y mapeo de los discursos, en lugar de analizar los desafíos o el debate sobre el fundamento de las políticas.

#### Paso 3: Mapear actores e ingredientes (60 min)

No todas las narrativas son igualmente poderosas. Mientras que algunas se salen de los límites, sólo unas pocas ocupan la corriente principal del discurso público. La diferencia refleja lo ampliamente que un discurso resuena con los grupos sociales. Por el contrario, el predominio de un discurso depende del poder político, social y económico de los grupos sociales que lo propagan.

En este paso, los participantes mapean a los principales actores (por ejemplo, el gobierno y los principales partidos de oposición), los grupos económicos (por ejemplo, la industria y las finanzas nacionales e internacionales) y los grupos sociales (por ejemplo, los principales bloques electorales y la sociedad civil). Los actores deben ser mapeados junto a los discursos que promueven. Cualquier comunidad discursiva puede y comprenderá más de





bargo, ni siquiera en una democracia perfecta, estos dos conceptos son los mismos. En todas las sociedades, algunos actores tienen más influencia política que otros. En muchos países, una parte significativa de las deliberaciones ocurren a puertas cerradas y nunca entran en el discurso público. Más a menudo que no, estas voces llevan más peso en las mentes de los tomadores de decisiones, por lo tanto necesitan ser cuidadosamente considerados al localizar el centro de gravedad política. Si esto hace que algunos participantes se sientan incómodos, recuérdelos el propósito del ejercicio: obtener una visión clara de los campos de juego políticos como la precondition necesaria para un debate estratégico informado.

Analíticamente hablando, el “centro de gravedad política” es un truco para visualizar el hecho de que algunos actores son más poderosos, y algunos discursos captan la imaginación más que otros. Todas las comunidades luchan por atraer el centro de gravedad política hacia su dirección. Esta es la razón por la que el centro de la gravedad política debe entenderse como un lugar dinámico que depende en gran medida de los acontecimientos actuales. Aún así, es improbable que el centro de gravedad política rebote por todo el campo, sino que se mueve alrededor del paradigma del status quo. En otras palabras, sólo un cambio importante en el equilibrio de poder daría lugar a un cambio dramático del centro de gravedad política.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a localizar el centro de gravedad política:

- ¿Qué comunidades discursivas dominan el campo?
- Cambió el panorama del discurso durante los últimos años o décadas? Si es así, ¿cuál es la trayectoria?
- Bajo la constelación política actual, ¿qué grupos políticos, económicos y sociales son los dominantes?
- ¿Qué tipo de narraciones propagan estos grupos dominantes?
- En cuanto a las principales decisiones políticas del año pasado, ¿cuál es el denominador común?
- ¿Cambió el paradigma de la política? Si es así, ¿cuál es la trayectoria?
- ¿Las trayectorias del discurso y la acción apuntan a la misma dirección, o hay una divergencia entre la conversación y la acción?
- ¿Qué significa todo esto para el margen de maniobra de los responsables políticos?
- ¿Qué tan lejos se encuentra el centro de gravedad política y las iniciativas de algunos miembros de la comunidad de semillas? ¿Qué significa eso para su capacidad para implementarlos?

## Los debates sobre la estrategia

### Paso 5: Discuta el punto de entrada para la nueva narrativa (60 min)

El mapa resultante es una herramienta útil para facilitar el debate de estrategia informado sobre el mejor punto de entrada para la nueva narrativa. Este debate de estrategia es el objetivo último de todo el ejercicio. El punto de entrada determina hasta qué punto resonará la narrativa de cambio, cuántas comunidades se unirán en esta plataforma común y cuán fuerte será la alianza transformadora.

- ¿Qué recursos sociales, económicos y políticos son imprescindibles para cambiar el camino del desarrollo? • ¿Qué punto de entrada permitiría que la narrativa resonara con tantas comunidades discursivas como fuera posible?
- ¿Dónde debe ubicarse la plataforma discursiva para la alianza transformadora?





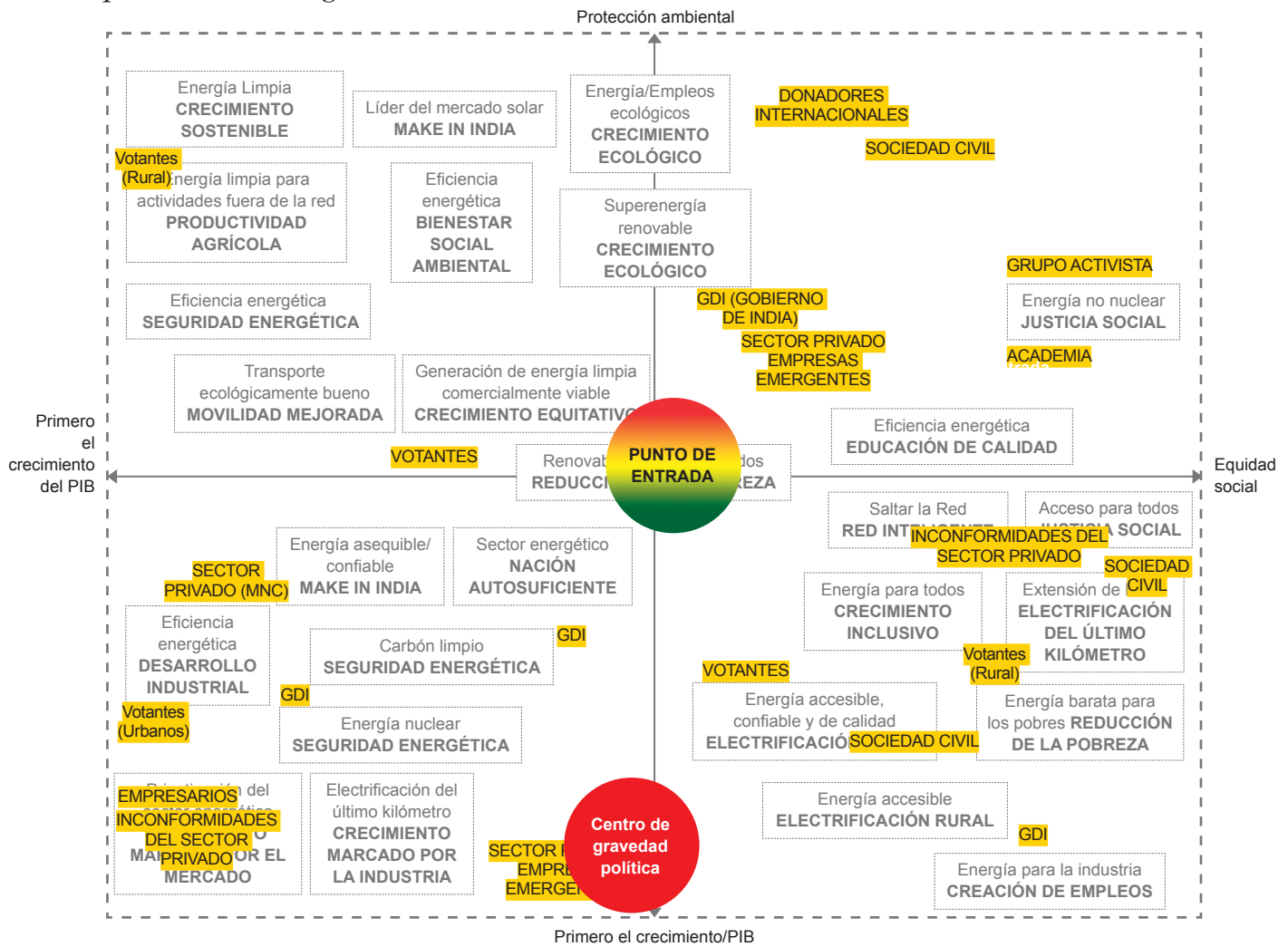
- ¿Qué comunidades discursivas vecinas se pueden ganar mediante una alianza discursiva?
- ¿Cómo debe sonar la narrativa de cambio para servir de plataforma para la alianza discursiva?
- ¿Qué tipo de narración resonaría con estos principales portadores de claves?

*Ejemplo: Análisis del campo político sobre la energía de la India*

*El centro de gravedad política muestra que, a pesar de la retórica que apunta a la comunidad internacional, los responsables políticos todavía están firmemente motivados por el paradigma del “crecimiento del PIB primero”. En los últimos años, las narrativas emergentes sobre la “dependencia en los combustibles fósiles*

*para mejorar la seguridad energética” han cambiado el discurso. Para satisfacer las necesidades de un amplio espectro de electores en la democracia más grande del mundo, el gobierno ha defendido narrativas en todo el mapa. Las comunidades de semillas ven la oportunidad de vincular la transformación de la energía ecológica con estas preocupaciones de seguridad, así como el atractivo electoral de la electrificación para los votos en las zonas rurales.*

*Ejemplo: Identificación del punto de entrada y centro de gravedad política en el campo político sobre energía de la India*





**Paso 6: Construir la nueva narrativa (180 min)**

Una poderosa narrativa de desarrollo combina una amenaza (“El peligro de continuar con el statu quo”), la esperanza de un futuro mejor (“Visión en la que pueden estar de acuerdo los grupos clave”), una ventana de oportunidad para que esto suceda. (“Esta tendencia estructural es un Cambiador del Juego), la confianza de poder hacerlo (por ejemplo, “Se ha hecho antes, y podemos hacerlo de nuevo”) y un imperativo ético (“Este propósito superior hace que esto sea lo correcto”).

En primer lugar, el grupo hace un ejercicio de lluvia de ideas sobre cuáles riesgos y peligros; visiones y sueños; tendencias técnicas, geopolíticas, demográficas, económicas o sociales; historias, experiencias, mitos o culturas; así como propósitos, normas y valores superiores, pueden ser útiles para construir la nueva narrativa.

Después, se necesita un debate de estrategia para determinar cuáles de estos elementos son los más adecuados para comunicar el punto de entrada elegido, resuenan con tantas comunidades discursivas como sea posible y ayudan a atraer a todos los portadores de llaves críticos. Este debate debe ser informado por el claro entendimiento de que la nueva narrativa será el marco de re-

ferencia para todos los proyectos catalíticos y definirá la plataforma que dará la alianza transformativa.

*Ejemplo: Narrativa de la Nueva Transformación Energética para la India*

*Si no abordamos la pobreza energética, la disparidad social seguirá aumentando. Podemos fortalecer la prestación de servicios esenciales y crear millones de medios de vida sostenibles a través de energía limpia. La innovación tecnológica y financiera permitirá escalar las energías renovables. Por lo tanto, la energía limpia será un facilitador de la educación, la salud, las finanzas, el espíritu empresarial, lo que ayuda a proporcionar plena capacidad a una población más extensa y desencadena así el desarrollo sostenible. Desde los albores de la historia, los indios han aprendido a utilizar eficientemente los recursos naturales. El conocimiento tradicional y la rica experiencia con la escasez nos convierten en un innovador frugal de clase mundial. La India siempre ha sido un líder moral. Hoy, es nuestro deber estar a la vanguardia de salvar al planeta y de salvar vidas con energía limpia.*

*Tabla: Construcción de una narrativa*

Amenaza	Esperanza	Cambiador de juego	Confianza	Imperativo ético
¿Cuál es el peligro de que continúe la tendencia actual?	¿Cuál mejor futuro es posible? Esta promesa de un mejor mañana no es arbitraria, sino que describe el paradigma alternativo en el que convergen los intereses percibidos de los principales grupos.	¿Cuáles conductores estructurales (“Cambiadores del Juego”) van a transformar la situación para que sea posible lograr esta esperanza?	¿Qué nos da la confianza para decir “Así ha sido antes, por lo que podemos hacerlo de nuevo”? ¿Cómo podemos traducir hechos y cifras en narrativas emocionales?	¿Por qué lo que es factible es moralmente lo correcto que se debe hacer”?



## Diseño de proyectos catalíticos

### Paso 1: Lluvia de ideas sobre proyectos (60 min)

Los proyectos catalíticos son los puntos de entrada al cambio transformador. Es por eso que necesitan ser cuidadosamente elegidos y diseñados para funcionar como catalizadores estructurales, sociales y discursivos. En un primer ejercicio, los participantes hacen una lluvia de ideas sobre posibles proyectos catalíticos.

### Paso 2: Revisar el discurso del proyecto (90 min)

Si la idea del proyecto se considera prometedora, debe desarrollarse en un discurso de proyecto. Lo ideal sería que alguien se ofrezca voluntariamente a preparar un discurso corto (máximo 1 página) y lo presente a la comunidad de semillas. De no ser así, el convocador o FES puede preparar el discurso entre las reuniones. Después de una breve presentación del esquema del proyecto, la incubadora discute si el proyecto, optimizado por un diseño cuidadoso, tiene el potencial de ser catalizador y factible.

#### ¿Es la idea del proyecto catalítica?

##### 1. ¿Es transformativa?

¿Qué cambiadores del juego estructurales desencadenará el proyecto? ¿Cómo transformarían estos cambiadores del juego la situación en las próximas décadas?

##### 2. ¿Puede escalar?

¿Alcanzará mucho más allá del ecosistema original y tendrá impacto en la vida de millones de personas? ¿Cómo se puede institucionalizar el proyecto?

##### 3. ¿Existe una masa crítica de primeros partidarios?

¿Qué grupos de interés apoyan el proyecto? ¿Existe una coalición de apoyo para poner en marcha el proyecto? ¿Tienen estos primeros partidarios los medios para implementar el proyecto? ¿Esta coalición de apoyo tiene el potencial de convertirse en una amplia alianza social?

##### 4. ¿Ejemplifica la narrativa?

¿El proyecto catalítico refleja el punto estratégico de entrada para la narrativa? ¿La narrativa resonará con todos los portadores de llaves necesarios para implementarla con éxito?

##### 5. ¿Puede contar una historia de éxito?

¿Podría replicarse la fórmula del proyecto en otra parte? ¿Su aplicación acertada estimularía la imaginación?

##### ¿Es factible la idea del proyecto?

##### 6. ¿Es técnicamente factible?

¿Qué ingredientes tecnológicos, fiscales y legales se necesitan? ¿Dónde están las lagunas y las dificultades?

##### 7. ¿Es comercialmente viable?

¿Hay suficiente oferta y demanda? ¿Quién proporciona la inversión inicial, las subvenciones, el acceso al crédito o el costo de mantenimiento?

##### 8. ¿Es políticamente vendible?

¿Existe un mandato electoral? ¿Qué facciones políticas apoyan el acuerdo inicial? ¿Hay un presupuesto? ¿La opinión pública y la opinión publicada están a favor? ¿Cuáles son los permisos y los reglamentos necesarios? ¿Qué tan fuerte es la oposición?

Mediante la ejecución de ideas de proyectos a través de este conjunto de criterios, se pueden identificar las lagunas y deficiencias. El debate debe centrarse



*Ejemplo: Irrigación solar en las áreas rurales de la India*

*1. ¿Transformativo?*

*Miles de pueblos indios aún no están conectados a la red eléctrica. Para irrigar los campos, se utilizan bombas alimentadas por generadores diésel. El diésel no es sólo un peligro para la salud, sino la fuente de energía más cara. El reemplazo de los generadores diésel por paneles fotovoltaicos acelerará la electrificación de las zonas rurales fuera de la red. La electrificación de las zonas rurales fomentará la inclusión social y la actividad económica.*

*2. ¿Escalable?*

*La irrigación solar tiene el potencial de llegar a millones de agricultores. Los paneles solares también se pueden utilizar para alimentar de energía a hogares y mercados.*

*3. ¿Apoyo de la coalición?*

*Con los incentivos adecuados, los posibles aliados son los agricultores, los empresarios locales, los políticos elegidos, los grupos ambientalistas, así como los organismos donantes.*

*4. ¿Narrativa resonante?*

*La irrigación solar resuena con la comunidad discursiva ecologista (“reducción de emisiones”), la comunidad discursiva de la justicia social (“acceso como justicia”) “), así como*

*con la comunidad discursiva de desarrollo (“empoderamiento ruralemprendimiento”). Los puentes discursivos pueden ser posibles para atraer a la comunidad discursiva del empoderamiento de las mujeres.*

*5. ¿Historia de éxito?*

*La irrigación solar hace que la transformación de energía ecológica sea tangible para millones (“Ver es creer”). La fórmula puede reproducirse fácilmente no sólo en la India, sino también en otros países en desarrollo.*

*6. ¿Técnicamente factible?*

*La tecnología necesaria ya está disponible en la India. Queda una brecha: la naturaleza intermitente de la energía solar.*

*7. ¿Comercialmente viable?*

*Los empresarios locales ya han introducido el producto y están listos para instalar y para darles mantenimiento. Una brecha potencial es el acceso al crédito para los aldeanos. Una posible solución podría ser utilizar las cooperativas locales para proporcionar crédito.*

*8. ¿Políticamente vendible?*

*Dada la potencialmente amplia coalición social que apoya los proyectos, parece probable que los campeones políticos promuevan la irrigación solar.*



### Paso 3: Aprobar el discurso de proyecto (90 min)

Los miembros de la comunidad de semillas colocarán a este discurso en un exhaustivo proceso de investigación. El objetivo de este paso es reducir la lista para identificar los proyectos más adecuados y comenzar una discusión de estrategia sobre la mejor manera de diseñar el proyecto con el fin de crear la máxima compra social.

Los pasos a seguir para esto son:

- Recopilar los ingredientes que serían necesarios para que el proyecto sea un éxito, de una manera integral, desde la planeación hasta el mantenimiento.
- ¿Qué actor societal tiene la llave de estos ingredientes?
- ¿Son estos portadores de llaves campeones naturales (aquellos que ya están convencidos: marca verde), indecisos (los que necesitan incentivos

#### Ejemplo: Investigación sobre la electrificación rural

Campeones naturales
  Aliados transaccionales
  Discrepantes

¿Qué se necesita para implementar el proyecto exitosamente?	¿Están a bordo los administradores de llaves?	¿Qué incentivos pueden influir en los administradores de llaves?
Investigación y desarrollo, desarrollo del producto	Energía renovable/Institutos de desarrollo	
Suministro: Introducción al mercado	Empresario local	Rentabilidad: Subsidios
Demanda	Consumidores/Agricultores	Precio más barato que el diésel
Financiamiento, subsidios	Tesorero, donador	
Acceso al crédito	Cooperativas, bancos comerciales, prestamistas locales	No se necesitan prestamistas locales
Soporte político	Político elegido	Votos, límites en presupuesto
Soporte administrativo	Secretaría de agricultura estatal	
Opinión pública	Medios de comunicación, sociedad civil	

Una investigación a fondo muestra que, con excepción de los prestamistas locales (que a menudo coinciden con la provisión de generadores diésel para los mercados locales), no se pueden identificar discrepantes. Dadas las alternativas, especialmente las cooperativas locales (que están siendo expulsadas del mercado por los bancos comerciales y necesitan una nueva misión), el apoyo de los prestamistas locales no es necesario. La demanda en las zonas rurales depende del precio (la irrigación solar será significativamente más barata que el diésel), del financiamiento inicial (incentivos como subsi-

dios), así como de la factibilidad técnica (el problema de intermitencia debe ser abordado). En respuesta a la demanda, los empresarios locales están a bordo si hay rentabilidad. Dados los aliados naturales de los Institutos Académicos, las ONG y los donantes internacionales, parece estar garantizada la disponibilidad de experiencia y financiamiento. Dado el potencial de miles de votos, así como una opinión pública benigna, el apoyo político parece probable, siempre y cuando el compromiso presupuestario se mantenga bajo control.



adicionales para estar a bordo: marca amarilla), o discrepantes (aquellos que son ideológicamente opuestos o tienen intereses creados en el statu quo: marca roja).

- En el caso de los indecisos: ¿qué incentivos pueden influir en ellos?
- En el caso de los discrepantes: ¿son cruciales para el éxito del proyecto?

En este punto, la comunidad de semillas debe llegar a una conclusión si el proyecto candidato debe ser adoptado, o necesita ser rediseñado, o si debe ser abandonado.

#### **Paso 4: Diseño de propuestas de proyectos (hasta 3 meses)**

A partir de toda la información proporcionada por la comunidad de semillas, se desarrollará una propuesta de proyecto. El desarrollador enriquecerá la propuesta con investigaciones adicionales, por ej. datos adicionales o estudios de viabilidad. La propuesta de proyecto desarrollará estructuras de incentivos cuidadosamente diseñadas para traer aliados transaccionales a bordo. La propuesta también sugiere cómo los proyectos pueden ser incorporados en la narrativa de cambio.

#### **Paso 5: Revisar la propuesta del proyecto (90 min)**

La propuesta del proyecto necesita ser revisada para verificar si es realmente catalizadora y factible. Idealmente, esta comprobación de la realidad es mejor que la realice toda la comunidad de semillas, incluyendo el grupo de pares.

- ¿Son adecuados los incentivos para atraer a todos los portadores de llaves?
- ¿Pueden los posibles discrepantes ser influenciados por la nueva narrativa? Si no, ¿el diseño del proyecto encontró soluciones para evitarlos?
- ¿El proyecto ejemplifica la narrativa?

Si se detectan fallas significativas o deficiencias en el diseño del proyecto, la propuesta debe ser devuelta a la mesa de trabajo. Si las preguntas cruciales potenciales no pueden ser abordadas solo por la comunidad de semillas, una misión de investigación puede ser comisionada. Si la mayoría de la comunidad de semillas aprueba la propuesta de proyecto, puede comenzar la divulgación.

### **Divulgación**

Cuando una propuesta de proyecto ha sido respaldada por la comunidad de semillas y su grupo de pares, es entonces momento para su divulgación pública. Las comunidades de semillas y pares organizan foros públicos, y hacen cabildeo con quienes toman decisiones. La forma en que se organizará esta divulgación dependerá de la naturaleza del proyecto.

El objetivo final, sin embargo, sigue siendo el mismo: construir una coalición de implementación, que incluye todos los portadores de llaves identificados necesarios para la implementación exitosa del proyecto.

Una vez que se forme la coalición de apoyo, la implementación del proyecto puede comenzar.

Una comunidad de semillas productivas debe ser capaz de diseñar media docena de proyectos catalíticos. Para asegurar un alcance sostenido, es necesaria una efectiva división del trabajo entre los miembros semilla. Para este fin, un Grupo de Amigos podría reclutar nuevos partidarios para llevar a cabo la divulgación y supervisar la implementación de uno de los proyectos.

Se necesita material producido profesionalmente para apoyar la divulgación. Un “Libro de Ideas” puede presentar todos los proyectos catalíticos. Los videos de Youtube pueden ayudar a difundir la palabra de historias de éxito.



## Anexo 1: Transformación de la relación India-Pakistán

*La TCM no se limita a ningún tema. FES India está utilizando el método en las comunidades de semillas en “Transformación de Energía”, “Transformación Urbana” y “Transformación Digital”. Elementos del método han sido desarrollados en la comunidad de “Reforma de la Educación Cívica” de FES Tailandia. A nivel regional, el proyecto de la Red de la Democracia Social en Asia (SocDem) y el “Feminismo Político” han comenzado a experimentar con la TCM. FES India y FES Pakistán convocan a tres comunidades de semillas indo-paquistaníes.*

Desde la Partición de 1947, las relaciones India-Pakistán han oscilado entre periodos de relativa calma y fases de confrontación. Los procesos oficiales de negociación, tanto en el ojo público como a través de canales extraoficiales, periódicamente llegaron a un callejón sin salida. En tiempos de ruptura de la comunicación, varios diálogos de segunda vía (Track II) mantienen alternativos canales de comunicación abiertos. Estos diálogos ofrecen espacios seguros para abordar cuestiones contenciosas y crear una atmósfera de confianza, con el objetivo de desarrollar mutuamente recomendaciones de políticas. La estrategia es abordar las metas fáciles de alcanzar para crear un impulso para una mejor relación. Desafortunadamente, en la práctica, los diálogos de segunda vía a menudo no logran resultados tangibles. Algunos de las metas fáciles de alcanzar, especialmente relacionadas con disputas territoriales, son difíciles de abordar. Los participantes, a menudo informados por sus gobiernos, tienden a colocar posiciones oficiales en el diálogo, socavando así el ambiente de confianza. Por último, las recomendaciones sobre políticas rara vez llegan a los tomadores de decisiones, y si lo hacen, suelen ser descartadas.

Para hacer frente a este desafío, las oficinas de Friedrich-Ebert-Stiftung India y Pakistán convocan a tres “comunidades de semillas”:

*economía, cultura y seguridad, con el objetivo de encontrar puntos de entrada para la colaboración y servir de núcleo para la formación de amplias coaliciones de cambio social.*

Al reconocer que las soluciones para las cuestiones contenciosas son difíciles de alcanzar en el entorno actual, las comunidades de semillas adoptan una perspectiva a largo plazo. Lo hacen confiando en que, a lo largo de décadas, las tendencias estructurales -desde la geopolítica cambiante hasta el aumento del comercio y las percepciones mutuas entre sí- transformarán la relación hasta un punto en el que será posible abordar estas cuestiones.

El objetivo de las comunidades de semillas es contribuir a este proceso de dos maneras. Primero, cambiando la imaginación y las expectativas de tal manera que cada vez más interesados encuentren que sirve mejor a sus intereses tomar una postura colaborativa hacia el otro lado. Y segundo, al proporcionar a los encargados de la toma de decisiones los elementos concretos que tienen el potencial de transformar la relación.

Se entiende que en los altibajos periódicos de la relación, hay momentos en que puede resultar difícil implementar cualquier proyecto. Sin embargo, los proyectos catalíticos pueden ser útiles de tres maneras. En primer lugar, se oponen al escepticismo que impera entre los responsables de la toma de decisiones con una impresionante lista de proyectos técnicamente factibles, comercialmente viables y, si es el momento, políticamente factibles. En segundo lugar, permiten a los responsables de tomar decisiones estar preparados; una vez que se abra la ventana de oportunidad, las propuestas de proyectos plenamente desarrolladas y listas para ser implementadas estarán disponibles. Y si se pueden implementar, los proyectos catalíticos crean redes de confianza, cuentan historias de éxito y crean la confianza de que la cooperación será posible en otras áreas también.



Mientras la India y Pakistán se vean como amenazas a la seguridad, es poco probable que se resuelva cualquiera de los asuntos contenciosos. En un entorno así, los proyectos colaborativos a menudo llegan a un callejón sin salida, o nunca escalan más allá del punto de convertirse en verdaderamente transformadores. Para transformar la relación, el discurso paradigmático tiene que cambiarse. El cambio del paradigma, sin embargo, no es un ejercicio académico, sino un resultado de luchas políticas. Sólo una amplia alianza social será capaz de replantear la lente a través de la cual los dos países se ven. Construir una alianza de este tipo requiere una plataforma estratégicamente bien colocada en la que puedan reunirse tantas comunidades como sea posible.

La tarea de las comunidades de semillas es encontrar el punto de entrada adecuado para esta narrativa. Para tener un debate de estrategia informado sobre el punto de entrada correcto, es necesario un mejor entendimiento del campo de juego político.

Al comienzo de cada reunión de las comunidades de semillas, los participantes actualizan el mapa del campo político. Este informe de primera mano de los cambios discursivos en el otro lado ayuda a los participantes a obtener una comprensión mucho más clara de la situación más allá de todos los filtros y distorsiones. Psicológicamente, el mapeo ayuda a los participantes a poner cierta distancia entre ellos y los acontecimientos. Esto ayuda a decir lo que hay que decir, sin que se convierta en un problema de confrontación que podría envenenar el ambiente de trabajo.



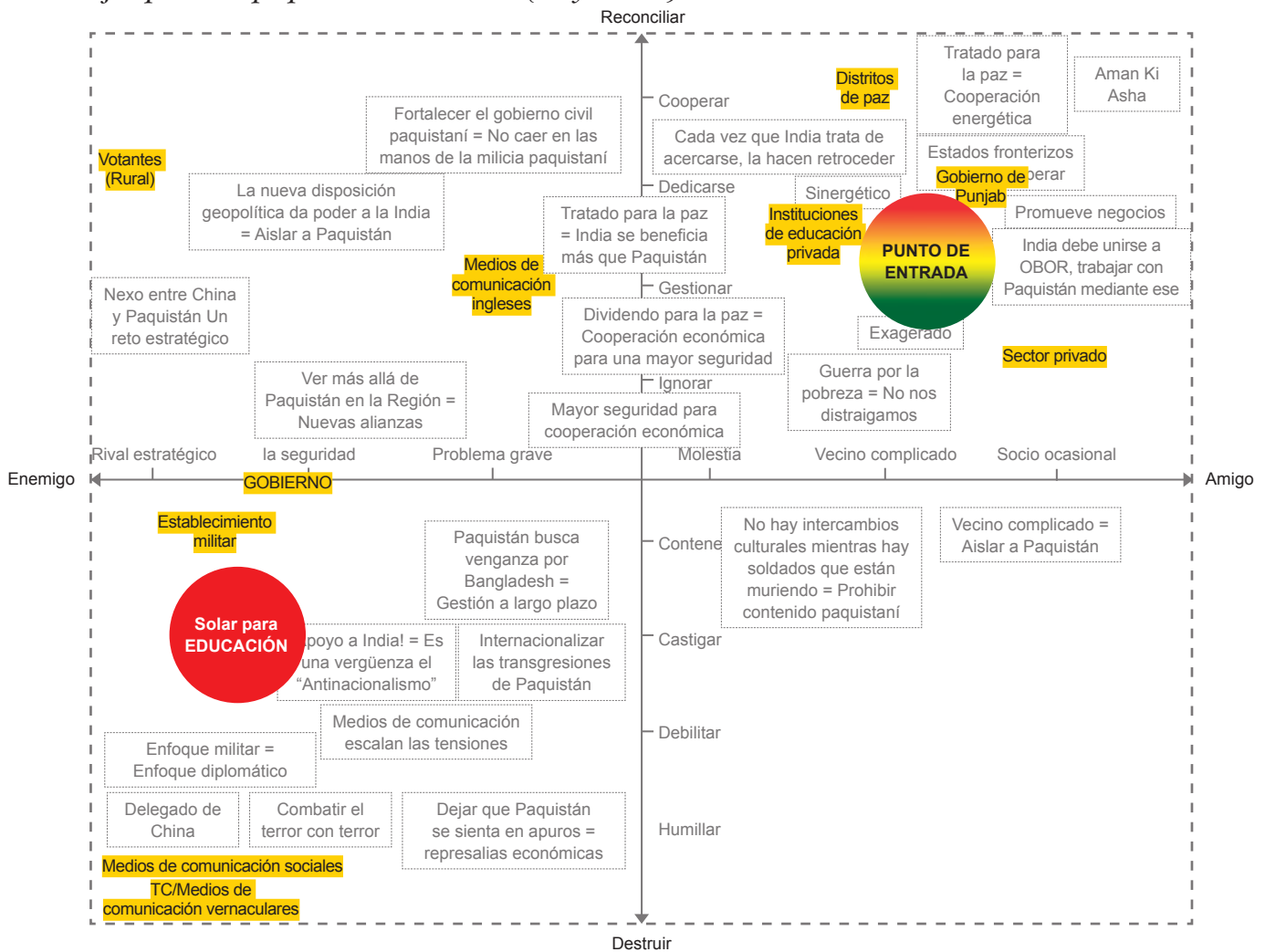


### El análisis del campo político

En mayo de 2017, todos los participantes coincidieron en que la situación se ha agravado desde la última reunión de la comunidad de semillas. Como resultado, el centro de gravedad política tanto en el mapa del discurso de la India como en el de Pakistán se desplazó hacia el rincón más negativo.

Como consecuencia, se ha reducido el margen de maniobra de los sectores de la paz, del sector privado y de los gobiernos para llegar al otro lado. Bajo las circunstancias actuales, cualquier diseño de proyecto que requiera la participación o consentimiento de los gobiernos y establecimientos militares no puede despegar.

Ejemplo: Campo político de la India (Mayo 2017)

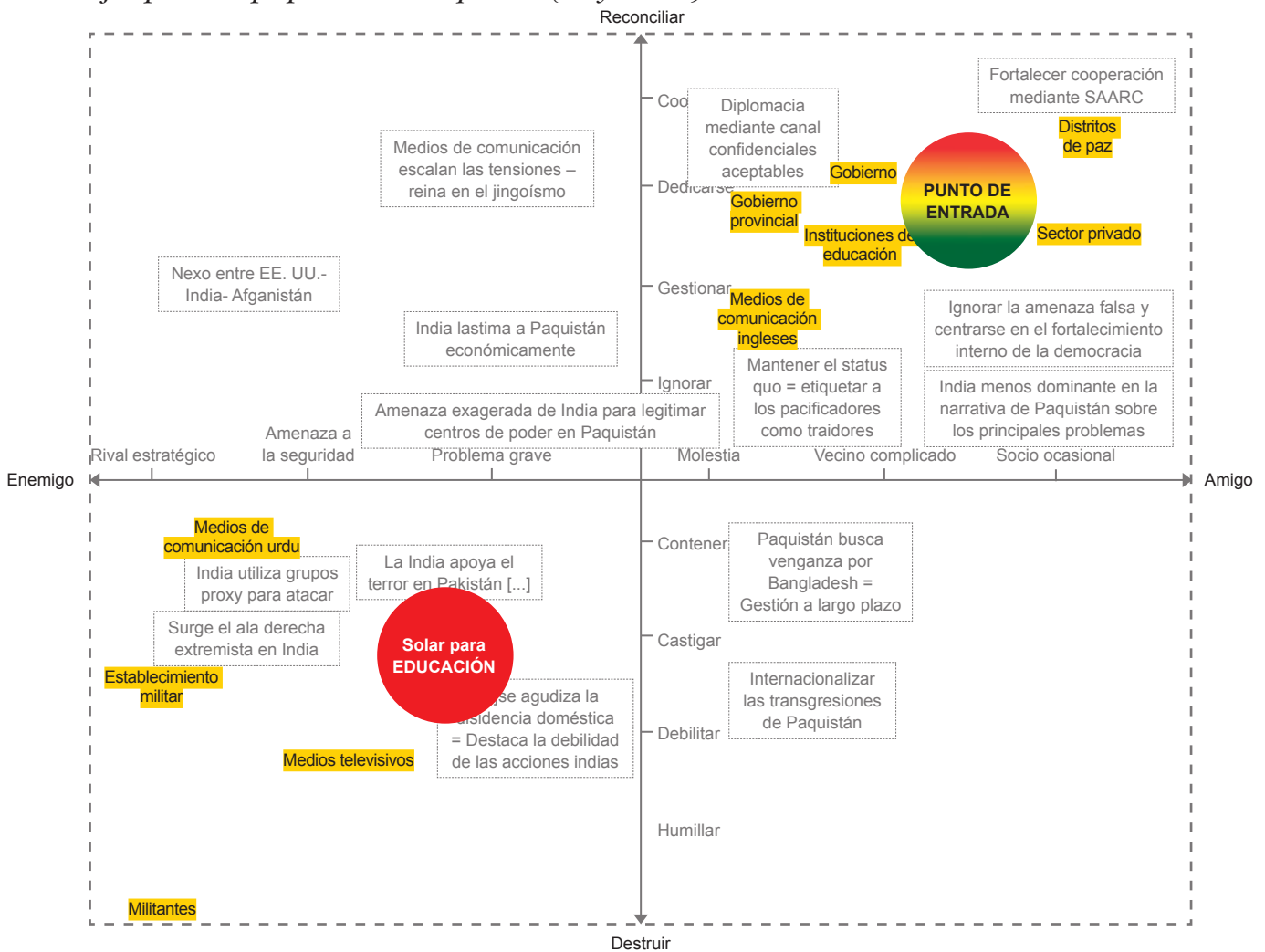


En la India, algunas casas de medios de comunicación compiten entre sí en “Golpear a Pakistán” (un fenómeno descrito como “patriotismo competitivo”). A nivel de los actores, los miembros percibieron un endurecimiento del enfoque del gobierno hacia

Pakistán. Reaccionando a lo que percibe como una cooperación más profunda entre Pakistán y China, Nueva Delhi se ha opuesto públicamente al Corredor Económico China-Pakistán.



*Ejemplo: Campo político de Paquistán (Mayo 2017)*



*En Pakistán, la percepción de que la India respalda el terrorismo contra ella, se ha convertido en una parte del discurso domi-*

*nante. Las narrativas que sospechan que la India trata de descarrilar a la CPEC han ganado terreno.*

**Identificando los puntos de entrada**

A pesar de las circunstancias actuales, el patrón de las relaciones India-Pakistán durante las dos últimas décadas da esperanza de que las cosas pueden cambiar bastante rápido y positivamente también. Si el contexto político mejora antes o después de las elecciones indias de 2019, podría abrirse una ventana de oportunidad para el compromiso. No está claro, sin embargo, por cuánto tiempo estaría o qué tan sostenible sería esta ventana. Por eso es importante determinar cuál se-

ría el enfoque más útil para hacer buen uso de esta ventana. O, en otras palabras, desde cuál posición política la alianza de cambio podría comprometerse con los tomadores de decisiones para implementar acciones concretas (los proyectos catalíticos).

El consenso entre los tres grupos era que la nueva narrativa debía girar alrededor de “un vecino complicado” que debería “involucrarse”. Desde este punto de entrada estratégico, las comunidades de semillas están construyendo una nueva narrativa.



### Proyectos catalíticos

Las comunidades de semillas han diseñado tres proyectos catalíticos hasta su maduración y actualmente están trabajando en cuatro propuestas de proyectos.

#### Mercado Comunitario Común

En una situación en la que los medios de comunicación se involucran en golpear al vecino como un modelo de negocio, el espacio para que los tomadores de decisiones lleguen al otro lado es extremadamente limitado. El proyecto catalítico “Mercado Comunitario Común” propone ofrecer a los propietarios de los medios acceso al mercado vecino como un incentivo comercial para reducir el jingoismo. La fuerza del diseño del proyecto es combinar un conductor comercial con el cambiador del juego cultural de “cambiar la percepción del otro”.

### Compartir electricidad

India y Pakistán han negociado durante años un mecanismo de reparto de electricidad. Hoy en día, Pakistán necesita electricidad, mientras que la India produce más de la que puede utilizar. La conexión de las rejillas es técnicamente factible y comercialmente viable. Con el fin de no prender ningún foco rojo, el diseño del proyecto comienza con una cantidad limitada, que puede ampliarse cada vez que el contexto político se vuelva más propicio.

#### Festival Unmute

India y Pakistán comparten una cultura sincrética, con alimentos, música, deportes y literatura en su esencia. Ya hoy en día, colaboraciones de músicos de ambos lados tienen seguidores apasionados. El Festival Unmute busca ampliar este potencial para “ver al otro” bajo una luz diferente con un festival de música televisada. Para evitar el cuello de botella de los requisitos de visado, el festival está previsto que tenga lugar en un tercer país.



## Glosario

**Proyecto Catalítico.** Los proyectos catalíticos son técnicamente factibles, comercialmente viables y políticamente vendibles para la acción colaborativa. Funcionalmente, necesitan escalar lo suficiente para desencadenar impulsores estructurales que pueden transformar la situación. Socialmente, construyen redes de confianza que pueden convertirse en coaliciones de cambio. Discursivamente, reflejan el punto de entrada estratégico, y proporcionan historias de éxito para dar credibilidad a la narrativa de cambio.

**Centro de gravedad político.** El mapeo de todas las comunidades y actores discursivos como iguales no toma en cuenta las diferencias de poder entre ellos. Para comprender mejor el margen de maniobra que tienen los responsables de la toma de decisiones, es necesario identificar qué narrativas dominan tanto a los medios de comunicación convencionales como a los alrededores del poder. El centro de gravedad político es una herramienta para visualizar la distribución del poder. La localización del centro de gravedad político en el panorama general del discurso ayuda a desvelar la lente a través de la cual los que toman las decisiones interpretan “lo que está sucediendo y lo que hay que hacer”. Cuanto más lejos se encuentran los actores del centro de gravedad político, más estrecho es su margen político para maniobrar. En consecuencia, si los discursos son prevalecientes o están en el borde se puede visualizar con base en su distancia desde el centro de gravedad político. Como la suma de todas las fuerzas sociales que se mueven en diferentes direcciones, el centro de gravedad político es un lugar dinámico y es probable que cambie con el tiempo.

**Discurso.** Los discursos son marcos socialmente contruidos que explican “lo que está sucediendo y lo que hay que hacer”. Al estructurar el lenguaje y el pensamiento, los

discursos organizan nuestras relaciones con los demás y con la sociedad. Al definir lo que está bien o mal, los discursos introducen reglas invisibles que regulan lo que se puede decir y hacer en público. Esta capacidad de regular el comportamiento humano hace del discurso una fuente de poder.

**Comunidad discursiva.** Una comunidad discursiva es un grupo de personas que comparten un conjunto de discursos a través de las cuatro capas del discurso. Estos discursos se informan mediante valores básicos compartidos y visiones del mundo, una promesa principal sobre un futuro mejor y maneras de comunicarse sobre objetivos compartidos.

**Hegemonía del discurso.** En un momento dado, docenas de comunidades discursivas compiten entre sí por el poder de interpretar “lo que está sucediendo y lo que se necesita hacer”. Si un discurso se acerca a la aceptación universal como “correcto”, “razonable” o incluso “la verdad”, este ha alcanzado la hegemonía.

Al definir lo que es “incorrecto” o “no razonable”, la hegemonía discursiva da a los hablantes el poder de excluir a otros del discurso público. El poder discursivo, sin embargo, está profundamente entrelazado con el poder político, social y económico. No se puede ganar la hegemonía del discurso si no se controlan las instituciones (por ejemplo, política, academia) que producen discursos, así como los canales (por ejemplo, los medios de comunicación) que los distribuyen. Lo que a menudo llamamos “el status quo” es un bloque hegemónico de discursos, actores e instituciones que consolidan las relaciones de poder en una sociedad.

**Panorama del discurso.** Todos los discursos públicos están representados en el panorama del discurso. El panorama del discurso, al igual que el campo político, se organiza alrededor de las principales líneas de conflicto. Sin información adicional sobre los



actores y su relativa fuerza, sin embargo, el panorama del discurso trata a todas las comunidades discursivas como iguales.

**Capas discursivas.** Los discursos pueden ser divididos en cuatro capas. En la superficie, el discurso político explica cómo un problema específico necesita ser abordado. El discurso paradigmático ofrece soluciones estándar para un sector social en particular. La narrativa de desarrollo propone un modelo para toda la sociedad. En el nivel más profundo está el discurso metafísico, que hace eco de nuestra visión del mundo y de la naturaleza humana.

**Sesgo de la élite.** Los medios sociales nos han hecho conscientes de la burbuja de filtro, p. ej. información preseleccionada que se ajusta a nuestros valores y visiones del mundo. En la vida diaria, también tendemos a vivir dentro del mundo de nuestros pares sociales y culturales. Este se vuelve problemático cuando las comunidades de expertos, p. ej. las élites con educación académica en la capital no están conscientes de los discursos que dominan las áreas rurales o los estratos sociales más bajos. No analizar adecuadamente el campo político completo puede resultar en recomendaciones de políticas que aparentemente están alejadas de las realidades del lugar.

**Marco.** Los marcos son estructuras mentales que dan forma a la manera en que vemos el mundo. En comparación con los discursos socialmente construidos, algunos marcos están conectados a nuestros cerebros antes de que aprendamos a hablar un idioma. Determinados por experiencias existenciales como la gravedad, nuestros cuerpos o nuestras familias, estos marcos son universales y pueden ser entendidos por personas de todo el mundo. Otros marcos son aprendidos, y por lo tanto culturalmente específicos. Los marcos mentales pueden ser entendidos como la gramática subconsciente del lenguaje, es decir, si profundizas lo suficiente, encontrarás un marco o el otro en la raíz de cualquier discurso.

**Encuadre político.** El encuadre político convierte la forma en que nuestro cerebro. Usar las metáforas correctas cerebro funciona como una herramienta para la comunicación política. Siempre que escuchamos una palabra, se activa un marco en nuestro cerebro. Usar las metáforas correctas para activar el tipo correcto de marcos es una herramienta eficaz para comunicar nuestros objetivos y valores políticos.

**Campo político.** Un campo político se define por los agentes, su fuerza relativa, y su posición frente a la otra. Este campo de juego político se organiza a través de las principales líneas de conflicto alrededor de las cuales se libran las batallas sociales.

**Comunidad de semillas.** Las comunidades de semillas son grupos de trabajo plurianuales y de múltiples partes interesadas. Puede tener sentido subdividir el trabajo entre una incubadora y una comunidad de iguales. Los pensadores innovadores del grupo de la incubadora construyen el proyecto de cambio narrativo y el diseño catalítico. La comunidad de pares experimentados proporciona un control de la realidad y apoya el proceso de divulgación a través de sus redes de tomadores de decisiones.

**Aliados transaccionales.** Si se dan los incentivos adecuados, los indecisos pueden convertirse en aliados transaccionales en apoyo de un proyecto catalítico.

**Aliados transformativos.** Aquellos que creen que sus intereses están mejor servidos en el status quo actuarán como discrepantes. Los discrepantes pueden transformarse en aliados transformativos cambiando el marco de referencia dentro del cual definen sus intereses. Una vez que los discursos paradigmáticos cambian, los antiguos discrepantes pueden convertirse en aliados transformativos, y pueden colaborar en la implementación de proyectos catalíticos.



**Portadores de llaves.** Los portadores de llaves son actores o instituciones que tienen la llave de un recurso en particular. Conseguir todos los ingredientes necesarios para implementar con éxito un proyecto catalítico significa ganar a los portadores de llaves para la coalición de apoyo.

**Narrativa.** Al describir el panorama general, la narrativa de desarrollo propone un modelo para toda la sociedad. Traduce los hechos en marcos emocionalmente accesibles. Un buen cambio narrativo tiene cinco elementos: una amenaza (“¿Cuál es el peligro de continuar con el statu quo?”), la esperanza (“La visión para un futuro mejor donde convergen los intereses de los principales grupos de interés”), oportunidad (“¿Qué cambiadores de juego crearán una ventana de oportunidad para lograr la visión alternativa?”), la confianza (“¿Qué nos da la confianza para decir: se ha hecho antes, podemos hacerlo de nuevo?”) y un imperativo ético (“¿Por qué lo factible es lo correcto?”).

**Campeones naturales.** Los campeones naturales son aliados “ya convencidos” que están dispuestos y listos para apoyar proyectos catalíticos desde el principio.

**Paradigma.** El discurso paradigmático define cuál es el problema y qué se debe hacer para arreglarlo. Como guía, el discurso paradigmático ofrece soluciones estándar para un determinado sector social. El paradigma es como un manual político para los tomadores de decisiones.

**Caja de verdad.** La mayoría de nosotros creemos que las políticas y los proyectos que promovemos apasionadamente son los mejores y tal vez la única manera de seguir adelante. Esto refleja nuestra creencia de que nuestra comprensión de “lo que está sucediendo y lo que hay que hacer” es verdad. Esta confianza sana puede llegar a ser problemática si se convierte en autojustificación, p. ej. promover “la única verdad”, mientras que se descarta a todos los demás como incorrectos e inmorales. La incapacidad de entender que otros también actúan dentro de su marco moral dificulta la construcción de alianzas.



## Otras lecturas

Brown, Tim. *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business, New York, 2009.

Denkwerk Demokratie, *Sprache. Macht. Politik. Politische Diskurse verstehen und führen*, Campus Verlag, Berlin 2014.

Grin, John, Jan Rotman, and Johan Schot. *Transitions to Sustainable Development. New Direction in the Study of Long Term Transformative Change*, London, 2010.

Kahane, Adam. *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*, Berrett-Koehler, 2012

Lakoff, George. *Don't Think of an Elephant. Know your Values and Frame the Debate*. Chelsea Green, New York, 2004, 2014.

Lakoff, George and Elisabeth Wehling, *The Little Blue Book. The Essential Guide to Thinking and Talking Democratic*. Free Press, New York, 2012.

Lakoff, George and Elisabeth Wehling. *Your Brain's Politics. How the Science of Mind Explains the Political Divide*. Imprint Academic, 2016.

Scoones, Ian, Melissa Leach, and Peter Newell (eds). *The Politics of Green Transformations. Pathways to Sustainability*, Routledge, New York, 2015.

Scoones, Ian, Melissa Leach, and Peter Newell (eds). *The Politics of Green Transformations. Pathways to Sustainability*, Routledge, New York, 2015.

Sommer, Bernd and Harald Welzer. *Transformationsdesign. Wege in eine zukunftsfähige Moderne*. Oekom, München, 2017.

Wehling, Elisabeth. *Politisches Framing. Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht*. Halem, Köln, 2016.

Westen, Drew. *The Political Brain. The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation*. Public Affairs, 2007.



## **Autor**

**Marc Saxer** es jefe de Departamento de FES Asia.

## **Pie de imprenta**

Friedrich-Ebert-Stiftung en México  
Yautepec 55 | Col. Condesa.  
06140 | Ciudad de México | México

Responsable  
Christian Denzin  
Director del Proyecto Regional  
Transformación Social-Ecológica  
[www.fes-transformacion.org](http://www.fes-transformacion.org)

### **Fundación Friedrich Ebert en México**

La Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), fundada en 1925 en Alemania, es una institución privada de utilidad pública comprometida con las ideas de la Democracia Social. Lleva el nombre del primer presidente del Estado alemán elegido democráticamente, Friedrich Ebert, y es portadora de su legado en cuanto a la configuración política de la libertad, la solidaridad y la justicia social. A este mandato corresponde la Fundación en el interior y exterior de Alemania con sus programas de formación política, de cooperación internacional y de promoción de estudios e investigación.

Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan, necesariamente, los puntos de vista de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

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

**ISBN: 978-607-7833-81-9**