
**EL DESARROLLO COMO UN PROCESO CONVERSACIONAL DE
CONSTRUCCION DE CAPITAL SOCIAL:
Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en
la Región de Aysén*.**

Carlos Vignolo Friz **

Christian Potocnjak Cabrera ***

Alvaro Ramírez Alujas ****

RESUMEN

En medio de la crisis paradigmática de las teorías del desarrollo, ya evidente a comienzos de la década pasada, dos líneas de pensamiento han emergido con fuerza en los últimos años: el enfoque del Desarrollo Humano y la Teoría del Capital Social. Esta última, en particular, ocupa el centro de las preocupaciones de los autores del presente artículo, en el que exploran las oportunidades que el enfoque del Capital Social ofrece para comprender e intervenir en los procesos de desarrollo, entendidos éstos como las transformaciones que una determinada comunidad y/o sociedad es capaz de producir internamente para avanzar en la dirección por ella deseada.

Asumiendo que la capacidad de una comunidad humana para producir tales transformaciones depende, fundamentalmente, de la calidad de las relaciones que establecen las personas que la conforman, planteamiento central del enfoque del Capital Social, los autores se preguntan *¿qué es aquello que ocurre cuando decimos que las personas se relacionan?*.

El artículo propone que una muy poderosa forma de entender las relaciones entre personas es conceptualizándolas, fenomenológicamente, como procesos conversacionales en los cuales lo que las personas hacen es construir la realidad en que viven. La tesis central que se deriva de este planteamiento básico es, por tanto, que la capacidad de una organización, una comunidad, una región, un país, de desarrollarse depende crucialmente de la calidad de sus procesos conversacionales, y que estos pueden ser optimizados de manera tal que las conversaciones sean productivas y, a la vez, generen bienestar.

Finalmente, el artículo presenta una experiencia en curso, en sus primeras fases, orientada a la generación de un proyecto de construcción de capital social en la región de Aysén, en el extremo sur de Chile, experiencia que permite reflexionar sobre las implicancias, potencialidades, dificultades y espacios de aprendizaje que ofrece esta "ontología conversacional del desarrollo".

* El presente documento es el resultado del trabajo de un equipo adscrito a la Dirección de Investigación, Desarrollo y Publicaciones del Programa de Habilidades Directivas (PHD) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile que integraron, aparte de los autores, al ayudante de investigación Manuel Pino. A él se le agradece su contribución y el apoyo técnico para hacer posible este trabajo.

** Profesor y Director Académico del Programa de Habilidades Directivas (PHD), Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Correo electrónico: cvignolo@dii.uchile.cl

*** Investigador Asociado, Programa de Habilidades Directivas (PHD), Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Correo electrónico: cpotocnj@dii.uchile.cl

**** Director de Investigación, Desarrollo y Publicaciones, Programa de Habilidades Directivas (PHD), Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Correo electrónico: alamire@dii.uchile.cl

INTRODUCCION

La pregunta por los determinantes del desarrollo - aquel elusivo proceso que configura el avance de una comunidad humana en una dirección por ella misma deseada- ha sido una de las cuestiones que más atención, preocupación e investigación generaron durante todo el Siglo XX, en las más diferentes disciplinas: ciencia política, sociología, economía, gestión, educación y filosofía, entre otras. Si a la pregunta por el desarrollo de las naciones, las regiones y las organizaciones agregamos la pregunta por el desarrollo de las personas -el proceso que lleva al ser humano a "vivir bien"- no cabe duda de que estamos en presencia de la interrogante central de la humanidad durante al menos los últimos 150 años. A pesar de todos los avances en tecnología, en ciencia y en filosofía, los caminos hacia el desarrollo siguen aún estando muy pobremente iluminados.

Las respuestas y propuestas que, en diferentes momentos, parecieron dar luces potentes y permanentes a la "cuestión del desarrollo", terminaron siendo desvirtuadas por la evidencia proporcionada por la evolución fáctica de los más diversos sistemas sociales.

Alguna vez pareció evidente que el desarrollo dependía en lo esencial de la "base material" disponible para cimentarlo. Naciones o regiones con mayor riqueza natural deberían con mucha mayor facilidad alcanzar niveles elevados de desarrollo, al menos en el ámbito económico. La evidencia empírica mostró, sin embargo, a lo largo de los años, que no se observaba una correlación positiva entre la dotación y explotación de recursos naturales y el nivel de desarrollo. Incluso más, la correlación parecía en no pocos casos más bien ser inversa ¹. En ocasiones se obtenía crecimiento económico pero con grandes desigualdades en la distribución del ingreso. En otras el crecimiento no lograba estabilizarse ni tampoco contribuir a la estabilización de los sistemas políticos.

Los investigadores del desarrollo evolucionaron, dado el fracaso de este aparentemente obvio paradigma del desarrollo, en las más diversas direcciones. Mientras unos pocos buscaron descubrir las fallas de las teorías previas en las premisas filosóficas y valóricas del "sistema", la mayoría siguió el camino más simple de agregar "ítems" a los requerimientos del desarrollo. No bastaba tener "capital natural". Era también necesario tener "capital físico fabricado", concepción que puso a la industrialización en su momento como la panacea del desarrollo. Ello a su vez requería "capital financiero". Y tecnología, que es una suerte de "acumulación del stock de conocimiento aplicado".

La gran mayoría de los países del orbe buscaron su desarrollo por estas vías, con variadas combinaciones y énfasis. Algunos de ellos con notables éxitos. Muchos, sin embargo, con rotundos fracasos. Incluso algunos que conseguían avances en la acumulación de todos estos capitales no conseguían articular sistemas económicos y políticos estables.

La mirada se volvió entonces con mucha fuerza al "capital humano" y la educación se transformó en el principal camino al desarrollo. Nuevamente, sin embargo, la correlación no resultó universalmente válida. Algunas naciones lograron buenos resultados por esta vía, por ejemplo en la Europa Nórdica y en el Sudeste Asiático. Pero otras, que tempranamente en el Siglo XX alcanzaron elevados niveles educacionales, como Argentina, Uruguay y Chile, y que habían logrado significativos niveles de industrialización y desarrollo social y cultural incluso en las primeras décadas del siglo, vieron frustrados, una y otra vez, su pasaporte al desarrollo. Un caso emblemático de ello es el de Argentina, país que no sólo era una de las

¹ Véase al respecto Tironi, Eugenio y Vignolo, Carlos: "El aporte de la minería a un desarrollo sustentable". En Ambiente y Desarrollo, Vol 1 Nº 3, Santiago, Chile, octubre de 1985, pp 119-125.

potencias económicas del planeta hacia mediados del siglo sino que, además, fue capaz de alcanzar un expectante nivel en los ámbitos de las ciencias básicas y la tecnología. Contrasta ello dramáticamente con la dolorosa situación que enfrenta ese país en los inicios del Tercer Milenio. Aun con un significativo Capital Científico y Tecnológico acumulado, Argentina entró con un muy mal pie en la Era del Conocimiento.

Por otro lado, en aquellos países que accedieron al desarrollo, las cosas tampoco se han dado fáciles. En algunos, como es el caso de Italia, las diferencias entre distintas regiones son enormes. En otros –la mayoría– el desarrollo económico, político y social no logra asegurar niveles de “calidad de vida” altos a buena parte de la población. En E.E.U.U, la mayor potencia económica y militar de la historia de la humanidad, los índices de “felicidad” de la población en los años finales del siglo no superaban significativamente los de los años 50, no obstante el producto per capita se amplificó por tres en ese periodo². La sorpresiva e impactante caída de las “Torres Gemelas”, además de haber empeorado fuertemente dichos índices, reveló la precariedad de los estados de desarrollo real –en un sentido integral– de las “potencias” del mundo desarrollado. En todos los países desarrollados del mundo nuevas endemias aparecen. Todos ellos enfrentan – en distintas combinaciones de intensidad por cierto– los flagelos de la corrupción, la drogadicción, la delincuencia, la inseguridad, la soledad y la depresión y, por sobre todo, la violencia, incluido el terrorismo –en espacios públicos y privados.

La incapacidad de las teorías y los modelos de desarrollo para conducir a la “felicidad” de las personas y las sociedades en que se organizan quedó plenamente al desnudo con “El Fin de la Historia”. La caída del Muro de Berlín, en 1989, y la consiguiente culminación de la confrontación ideológica y geopolítica que dominó gran parte del siglo XX, abrían, ¡por fin!, la posibilidad de alcanzar un estado de progreso y estabilidad, económica y política. Tal posibilidad, sin embargo, fue rápidamente desvirtuada por los hechos y una profunda frustración y sensación de impotencia empezó a cundir en los círculos pensantes y conscientes del planeta.

En la década del 90 dos grandes nuevas líneas de pensamiento emergen en el medio de esta verdadera crisis paradigmática de las teorías del desarrollo: el concepto de Desarrollo Humano (o Desarrollo a Escala Humana)³, que busca acercar la teoría y la praxis del desarrollo a la calidad de vida de las personas– y la teoría del “Capital Social”, que propone una visión del desarrollo centrada más en las relaciones entre las personas que en las personas mismas.

Este artículo está dirigido a mostrar la potencialidad de este segundo enfoque, el de la Teoría del Capital Social en general, y la propuesta teórica y tecnológica desarrollada por el Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile en particular. En el primer acápite se presenta, en términos gruesos, el marco teórico de dicha propuesta y se fundamenta desde allí la potencia interpretativa y transformadora de ella. En el segundo acápite se desarrolla una Ontología Conversacional de la Construcción de Capital Social, a partir de las propuestas biológicas y tecnológicas de Humberto Maturana y Fernando Flores respectivamente. En el tercer y último acápite se expone y comenta la experiencia de aplicación de estos postulados teóricos y propuestas tecnológicas en la fase inicial de desarrollo de un Proyecto de Construcción de Capital Social en la XI Región de Aysén, en el Sur Austral de Chile.

² “Money Isn’t Everything”, Revista Science, Vol. 267, Marzo 24, 1995. Ver al respecto también: “Happiness is a warm vote”, The Economist, Abril 17, 1999.

³ Véase el texto seminal de este enfoque “Desarrollo a Escala Humana. Una Opción para el Futuro”, CEPAUR, Fundación Dag Hammarskjöld – Development Dialogue, Número Especial 1986. Ver además, los Informes de Desarrollo Humano en Chile del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de los años 1996 sobre “Crecimiento Económico y Desarrollo Humano”, y 2000 titulado “Más Sociedad para Gobernar el Futuro”.

1.- LA TEORIA DEL CAPITAL SOCIAL: "LA RECUPERACION DEL "SENTIDO COMUN PERDIDO"

¿QUÉ ES EL CAPITAL SOCIAL?

La emergencia de la Teoría del Capital Social puede ser entendida como una mera recuperación de aquel principio de "sentido común" relativo al valor de la cooperación. Efectivamente, los estudios que están a la base de esta propuesta interpretativa –los principales siendo los realizados por Robert Putnam, el "padre" de la teoría- apuntan a señalar la fuerte incidencia del tipo de relaciones que se establecen entre las personas sobre la capacidad de producir valor de dichas personas así como de las organizaciones a que pertenecen o que configuran en su actuar. Eso es lo que Putnam propone como factor clave para entender el desarrollo económico del Norte de Italia⁴. Es también lo que pareciera ser un factor distintivo en regiones de alto desarrollo y emprendimiento tecnológico, como es el caso del famoso Silicon Valley.

La acepción más difundida de Capital Social es aquella que pone el acento en la triada confianza-reciprocidad-civismo. Y parece efectivamente apelar al "sentido común", primero, que la cooperación sí es un factor fundamental en la generación de valor de cualquier organización o red de personas y, segundo, que la cooperación es más viable y más "rentable" mientras más y mejores sean las relaciones entre las personas. De alguna manera, entonces, la Teoría del Capital Social está retrotrayendo las teorías del desarrollo, desde las posiciones extremas a que los paradigmas centrados en la competencia atomística⁵ y el hiper-racionalismo las habían llevado, hacia posturas que recogen el sentido común colaborativo.

Lo concreto es que, luego de su emergencia en la Sociología Americana, la Teoría del Capital Social se expande hacia otras disciplinas, ganando adeptos de la talla de Francis Fukuyama⁶ quien, a solo 5 años de su "Fin de la Historia", argumenta que el principal factor explicativo del desarrollo de las naciones es la "Confianza"⁷. La confianza que los habitantes de ellas tienen entre sí, en sus instituciones y en sus proyectos de país.

La Teoría del Capital Social aparece también con fuerza relativa en la Teoría Económica, donde, sin embargo, encuentra prontamente fuertes detractores que sugieren incluso desecharla del todo⁸. No parece esto último extraño por ser al interior de la economía donde las posiciones racionalísticas y competitivo-atomísticas encuentran sus huestes más radicales e intransigentes. El reciente auge de la economía no-racionalística – que ya produjo un Premio Nobel-presumiblemente ayudará a ampliar el espacio para la teoría del capital social en la agenda de reflexión económica en los próximos tiempos.

Donde la Teoría del Capital Social encontró en la década un contexto muy propicio para su avance es en el Management, la disciplina que se ocupa del diseño, la dirección, la gestión y la administración de empresas y organizaciones en general. De la mano de Henry Mintzberg, quién fustiga las visiones racionalísticas con sólida evidencia empírica ya en los 70⁹, y en un contexto en el cual el encuentro cultural

⁴ Putnam, Robert. "Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy". Princeton University Press, 1993.

⁵ "[...] They foresee an American maelstrom of atomistic competition, job insecurity and social division [...]" Véase The Economist, "Showing Europe's firms the way". Editorial, Julio 13, 1996

⁶ Fukuyama, Francis. "El Fin de la Historia y el Último Hombre". Revista del Centro de Estudios Públicos, Santiago de Chile.

⁷ Fukuyama, Francis. "Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity". Free Press Paper-Backs Book, 1996.

⁸ The Economist "Economics Focus. A question of trust". Febrero 22, 2003.

⁹ Mintzberg, Henry. "Mintzberg on Management". The Free Press, N.Y., 1989.

Oriente-Occidente es cada vez más intenso y necesario, la teoría y la práctica del Management enfrentan los años 90 con una franca apertura a paradigmas nuevos sobre lo humano y lo social. Ello alcanza un punto culmine en el número especial de Harvard Business Review de diciembre de 2001, titulado "Breakthrough Leadership...It's Personal: Why Knowing Yourself Is The Best Strategy Now". Éste, el primer número especial en los 79 años de existencia de esta prestigiada e influyente revista, parece ser un punto de inflexión claro en el proceso de cambio paradigmático del management, desde una concepción de la acción humana guiada por el egoísmo, la competencia y la optimización racional hacia otra en la cual las relaciones y las emociones juegan un rol preponderante. En su Editorial se señala:

"El término "Breakthrough Leadership", como nosotros lo definimos, es multivalente –apunta en varias direcciones al mismo tiempo. Ciertamente, implica romper con los viejos hábitos de pensar para encontrar soluciones nuevas a problemas antiguos. También significa romper con las barreras personales que todos erigimos para evitar el genuino contacto humano".¹⁰

Antes ya, en Abril de 2001, Harvard Business Review daba la bienvenida al concepto de Capital Social en el Management al seleccionar como una de las cinco "Breakthrough Ideas for Today's Business Agenda", la de "Only Connect", señalando:

"En años recientes, incontables ejecutivos han confesado que su trabajo más importante no es la generación de la estrategia o la cuestión de la visión sino la gestión de personas... Este año, sin embargo, una versión más matizada, más profunda y, podríamos decir, mejorada, del mantra "la gente primero" ha emergido. En vez de gestionar individuos, esta nueva versión propone poner el foco en la gestión de relaciones entre ellos..."

...No sorprendentemente, la noción de que las relaciones son la clave del éxito de las organizaciones (en incluso del éxito de una sociedad) tiene un nombre: capital social".¹¹

El enfoque de capital social es poderoso en primer lugar por ello, porque permite poner la mirada en un eslabón perdido: las relaciones entre las personas. Pero es poderoso también porque permite abordar los aspectos contextuales – incluidos los culturales- en que ocurren dichas relaciones. Es por esta razón que el enfoque conceptual y tecnológico, desarrollado por el equipo del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, amplía la noción de capital social que proponen la mayoría de los autores.

Buscando darle al concepto una acepción lo más rigurosa posible, dadas sus distinciones componentes –"capital" y "social"- hemos propuesto entender el capital social como "la capacidad de producir valor (de cualquier naturaleza) de una organización social". Y hemos propuesto, a partir de un modelamiento de las organizaciones como redes de componentes, distinguir cuatro componentes del capital social¹²:

¹⁰ Harvard Business Review (HBR). December 2001 – Special Issue. Volume 79, Number 11 (*From the Editor*). El subrayado y la traducción son de responsabilidad de los autores.

¹¹ Harvard Business Review (HBR). April 2001. Volume 79, Number 4. Page 12. From the Editor: Can We Talk? – Page 123. The 2001 HBR List: Breakthrough Ideas for Today's Business Agenda. La traducción es nuestra.

¹² Vignolo, Carlos (2002 a)

- El "capital humano", como la capacidad de producir valor de las personas que conforman una organización social (de cualquier naturaleza) considerando a cada una de ellas en forma individual.
- El "capital relacional", como aquel valor que se genera (positivo o negativo) como resultados de las interacciones entre las personas que constituyen la organización.
- El "capital ambiental", entendido como aquel valor que se genera (o destruye) como resultado del ambiente en que se producen las interacciones.
- El "capital direccional", entendido como aquel valor que surge del alineamiento e involucramiento de las personas con un proyecto común.

Esta propuesta de ampliación del concepto, que da cuenta del capital social "a la Putnam" a través de las dimensiones relacionales y ambientales, permite abordar la investigación y el desarrollo del capital social aprovechando simultáneamente reflexiones y propuestas referidas a los fenómenos anímicos, a los procesos de generación de proyectos comunes y, por sobre todo, a los factores culturales (paradigmas predominantes y prácticas sociales relevantes).

La teoría del capital social –en sus versiones restringidas o ampliadas- resulta promisorio, por sobre todo, porque disminuye la enorme presión que sobre los individuos han generado las teorías del desarrollo predominantes en los últimos tiempos. Permite recuperar el fundamental rol de la cooperación, por sobre la competencia. Y permite mirar el tema del "capital humano", no sólo en la dimensión técnica del mismo sino también en términos de las "habilidades relacionales" de las personas así como en el factor actitudinal, el cual guarda una directa relación con los entornos culturales.

De particular relevancia es lo anterior en países en que (como es el caso de Chile) enfrentamos serias deficiencias en los ámbitos actitudinales y de habilidades así como severas "endemias" culturales. Que duda cabe, es muy complejo producir valor en sociedades marcadas por la desconfianza, el "chaqueto", la soberbia, el paternalismo y el pesimismo.

La mirada del capital social permite entender el rol de todos estos factores en el desarrollo – de las personas, de las organizaciones, de las regiones y de la nación como un todo- y diseñar cursos de acción para hacerse cargo de ellos.

La teoría del capital social permite, en último término, volver a conceptualizar la cuestión del desarrollo como un problema de evolución e innovación social de una "cultura", esto es, de un conjunto de personas que comparten una identidad, una historia común, creencias, prácticas de relacionamiento, rituales, hábitos, etc., que desean conservar todo o parte de ello, en respuesta a los cambios del entorno en que dicha cultura se inserta y con el cual debe mantener su congruencia en el tiempo.

En palabras de Enrique Iglesias, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID): ***"Hay múltiples aspectos en la cultura de cada pueblo que pueden favorecer a su desarrollo económico y social. Es preciso descubrirlos, potenciarlos y apoyarse en ellos, y hacer esto con seriedad significa replantear la agenda del desarrollo de una manera que a la postre resultará más eficaz porque tomará en cuenta potencialidades de la realidad que son de su esencia y que, hasta ahora, han sido generalmente ignoradas."***¹³

¹³ Citado en Kliksberg, Bernardo "El Rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo", ensayo publicado en el libro "Capital Social y Cultura: Claves Estratégicas para el Desarrollo", Bernardo

2.- UNA INTERPRETACION CONVERSACIONAL DEL CAPITAL SOCIAL

Si las relaciones que se establecen entre las personas que conforman una organización –empresa, región, país o lo que fuere- son determinantes del valor que dicha organización es capaz de producir, cabe entonces preguntarse, fenomenológicamente, por aquello que constituye la esencia del relacionamiento entre los seres humanos. Cuando decimos que dos o más personas se relacionan ¿a qué fenómeno, en concreto, nos estamos refiriendo?

Debemos al privilegio, en cuanto chilenos, de haber tenido un acceso temprano y cercano a los desarrollos teóricos y las propuestas tecnológicas de Humberto Maturana, Francisco Varela y Fernando Flores, una tesis central de nuestro argumento: proponemos que una muy poderosa forma de entender las relaciones entre personas – y por tanto, también el desarrollo de las organizaciones- es conceptualizándolas como procesos conversacionales¹⁴.

Y, entonces, ¿en qué consiste conversar? ¿Cuándo una conversación es productiva y connota, por tanto, una relación de potenciación del valor generado por los individuos que participan de ella?, ¿Qué hace que una conversación, además de “productiva”, genere bienestar?

Una comprensión frecuente de conversación es aquella que la entiende como un proceso de intercambio de información entre personas, que ayuda a estas a mejorar sus individuales procesos de “toma de decisión” y, eventualmente, a generar compromisos y acuerdos entre ellas.

Nosotros creemos, siguiendo a Maturana, que una interpretación más poderosa que la anterior es aquella que ve al conversar como un proceso de “transformación en la convivencia”¹⁵. Como un proceso de construcción de la realidad –individual y social- en el entrecruzamiento de un “lenguajear” y un “emocionar”.

Maturana y Varela, eminentes biólogos de fama mundial, nos proponen, desde la investigación empírica del fenómeno del conocer, que los seres humanos no conocen por la vía de captar con sus sentidos y su razón aquello que está allá afuera, sino que “construyen” lo que perciben a partir de las “distinciones” con que lo enfocan. Aquello que se connota en el conocido proverbio “Todo depende del cristal con que se mire”. Maturana y Varela nos proponen, además, que en la construcción de la realidad que percibimos – y vivimos- juegan un rol muy central las emociones, entendidas como nuestras “disposiciones corporales a la acción”.

Si uno acepta esta interpretación del fenómeno del conocer, entonces, efectivamente, la realidad en que vivimos es una realidad construida en las conversaciones en que entramos con los demás miembros de la comunidad que habitamos.

Kliksberg, Luciano Tomassini (Editores). Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID), Fundación Felipe Herrera, Universidad de Maryland. Editorial del Fondo de Cultura Económica, 2000.

¹⁴ Los trabajos más importantes de estos autores que le sugerimos al lector son: “El árbol del conocimiento” de Humberto Maturana y Francisco Varela; “Emociones y Lenguaje en Educación y Política” de Humberto Maturana; “Understanding Computers and Cognition. A New Foundation for Design” de Fernando Flores & Terry Winograd; “Disclosing New Worlds”, Fernando Flores, Charles Spinoza & Hubert L. Dreyfus.

¹⁵ Maturana, Humberto. “Transformación en la Convivencia”. Editorial DOLMEN, Santiago de Chile, 1999.

El desarrollo puede entonces ser conceptualizado como un fenómeno conversacional, un proceso de construcción social de la realidad en la interacción dialogante con los demás¹⁶.

¿Cuáles serían, visto así, los factores determinantes del desarrollo de una determinada organización? ¿Cuáles debieran, por tanto, ser los ámbitos privilegiados de observación, evaluación y acción, por ejemplo, en la generación de un Proyecto de Desarrollo Regional, que será en adelante el foco de atención de este artículo?

LA CALIDAD DE LA "AGENDA" CONVERSACIONAL.

En una interpretación constructivista conversacional como la sugerida, el primer factor determinante del desarrollo de cualquier organización es la calidad, esto es, la completitud y relevancia de la "agenda" conversacional de la misma. En tal sentido, proponemos un conjunto de preguntas que nos parecen poderosas para reflexionar sobre el fenómeno del desarrollo en Chile y sus regiones. A saber:

- ¿Cuáles son los temas de conversación predominantes en Chile?
- ¿Cuáles en cada una de las regiones de Chile?
- ¿Cuáles son los temas que ocupan los titulares de los medios de comunicación?
- ¿Cuáles son los tópicos que ocupan el centro de las conversaciones de nuestros gobernantes y líderes de opinión?
- ¿Cuáles los de la sociedad civil?
- ¿Ocupan una parte importante de esas conversaciones, por ejemplo, los temas de educación, salud, calidad de vida, cuidado del medio ambiente, normas de convivencia, igualdad de oportunidades?
- ¿Es el tema de los determinantes del desarrollo en sí mismo un tema importante?
- ¿Tienen las regiones de Chile una agenda conversacional propia?
- ¿Es ésta autónomamente generada?
- ¿Se hace cargo esa agenda de las especificidades regionales?

La respuesta a estas preguntas, a partir de una observación incluso superficial de las conversaciones características de ella, pareciera indicar que en el tema de la agenda ya hay un gran espacio para entender y atacar el subdesarrollo en nuestras latitudes. Conversaciones fundamentales ocupan poco espacio en la conversación nacional y regional mientras otras, con nulo poder de transformación de la realidad –como aquellas muy frecuentes de responsabilizar a otros por nuestros males– constituyen una fracción significativa de nuestro conversar.

Por de pronto una conversación absolutamente fundacional, constitutiva de toda organización, la **Conversación sobre el Conversar** –que es la que este acápite nos ocupa– no tiene una posición de relevancia en el conversar nacional ni regional en Chile. Ello por supuesto tiene que ver con el "paradigma de base" de la modernidad occidental, que no visualiza el conversar como un proceso de construcción de la realidad.¹⁷

¹⁶ Peter Senge, uno de los mejores exponentes del modelo de aprendizaje organizacional en el management, ha tratado estas materias en sus dos principales textos: "La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje", Editorial Granica, 1998; y "La Danza del Cambio", Editorial Norma, 2000. En este último libro, la notoria influencia del aporte del biólogo chileno Humberto Maturana en la perspectiva de las conversaciones como transformación en la convivencia aparece como uno de los ejes del trabajo de Senge en los tópicos vinculados al aprendizaje y el cambio organizacional.

¹⁷ Véase al respecto los textos de Rafael Echeverría: "El Búho de Minerva", Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, 1993; y "La Ontología del Lenguaje", Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, 1994.

LA CALIDAD DE LAS CONVERSACIONES.

Aún con una buena agenda – que claramente no es el caso en países como Chile– una comunidad no será nunca desarrollada si los temas de conversación son conversados en forma ineficaz e ineficiente, es decir, si no logran transformarse en acuerdos y compromisos, que luego se ponen en acción, o si ese proceso requiere de recursos y tiempos elevados (en comparación con los estándares de otras comunidades). Menos aún si dichas conversaciones se caracterizan por la agresividad, el egoísmo o los intereses corporativos estrechos, lo que tiene por obvio correlato que la gran mayoría se sustraiga de ellas y no respete a quienes son los protagonistas de la misma, los sectores políticos.

¿Y como se logra tener conversaciones eficaces, eficientes y gratas? Por cierto depende ello de la interpretación acerca de lo que entendemos por conversación. En la tradición racionalística occidental, en cuanto se asume que hay una realidad objetiva allá afuera, el conversar aparece como un proceso de interacción exclusivamente lingüístico que tiene como una de sus motivaciones fundamentales establecer “lo verdadero” y/o lo “correcto” sobre aquello sobre lo que conversa. Las emociones no juegan un rol relevante en esta interpretación del conversar. El conversar es un hablar en el cual la clave es la calidad de la argumentación lógica acerca de lo que se conversa. El propósito fundamental que anima a cada participante en las conversaciones así entendidas es convencer al resto acerca de sus propuestas interpretativas o de acción. Ese es el meollo del discutir, que ocupa una posición determinante en nuestras conversaciones.

En esta interpretación de lo que es conversar no está en juego el proceso de inventar un futuro común y transformarse en coherencia con ese futuro deseado y con los demás participantes. Tal pareciera ser, en cambio, el objetivo central de las conversaciones en otras culturas¹⁸, como lo señalan Nonaka y Takeuchi en su “The Knowledge Creation Company”, unos de los textos más aclamados acerca de la innovación empresarial:

“La esencia de la innovación es recrear el mundo de acuerdo a un particular ideal o visión. Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforman en un ininterrumpido proceso de auto-renovación (“self renewal”) organizacional y personal”.¹⁹

Para que una conversación sea eficaz, eficiente y grata, son claves las competencias conversacionales de los que conversan. Y ello depende del paradigma acerca del conversar que predomine. Si conversar es discutir con buenos argumentos, en función de “tener la razón” y convencer al otro, entonces lo que requiere son argumentos sólidos y gran capacidad para perseverar en la discusión.

Si conversar, en cambio, es entendido como un transformarse en la convivencia con otros, inventando un mundo con ellos, entonces será clave la capacidad de “escuchar” a los otros, entendiendo por “escuchar” la capacidad de hacerse cargo del mundo de intereses y preocupaciones de los otros. Será clave la capacidad de relacionarse con los otros, de colaborar con los otros en un marco de respeto y reciprocidad. Será clave establecer relaciones de confianza con los otros. ¡Exactamente todo aquello a que refiere la moderna teoría del Capital Social!

¹⁸ Al respecto, ver Vignolo, Carlos: “Innovando por la vida en la era del Nihilismo. Seis proposiciones para el Tercer Milenio”. Por a parecer en Baeza Yates, Ricardo et. al. (editores). The Place of Man in the Information Age: A Latin-American Perspective. Santiago, Chile (en preparación para ser publicado).

¹⁹ Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. “The Knowledge Creating Company”. Oxford University Press, N.Y., 1995.

Las capacidades de autoobservarse y autogestionarse, así como las de observar y gestionar la relación con el entorno (constitutivas de la Inteligencia Emocional), aparecen entonces como variables cruciales del desarrollo personal, organizacional y de las regiones y las naciones. Lo mismo que las habilidades relacionales –básicas (trabajo en equipo y comunicación) y directivas (gestión y liderazgo)- que se constituyen como capacidades humanas fundamentales a la hora de generar capital social y producir desarrollo, incluso por sobre las destrezas técnicas y habilidades cognitivas en general.

El capital social será mucho mayor que la suma de los capitales humanos de una comunidad si las relaciones entre las personas potencian el accionar de las personas. Y puede ser menos que dicha sumatoria si la relación social impide, reprime o dificulta la plena manifestación del poder de acción de las personas.

Aparte de las competencias conversacionales de los miembros de la comunidad, el capital social de ésta dependerá también del contexto en que estas conversaciones se dan y la administración de la continuidad de estas en el tiempo. Una comunidad con buenas capacidades de conversar puede, sin embargo, tener poco capital social y generar poco desarrollo si, por ejemplo, por razones de distancia física no resulta fácil que las personas conversen, al menos en forma regular.

Por otro lado, comunidades con débiles competencias conversacionales pueden lograr niveles de desarrollo significativos si establecen contextos conversacionales favorables, por ejemplo, en términos del uso de tecnologías de facilitación de las conversaciones y de administración de ellas en el tiempo.

El establecimiento de prácticas y rituales conversacionales, el cuidado y gradual mejoramiento de los estados de ánimo predominantes en la comunidad, el incremento permanente de las competencias conversacionales, son otras de las áreas claves de la construcción de capital social y el desarrollo, si éste es mirado con este prisma constructivista conversacional.

Por sobre todo, el potencial de construcción de capital social y desarrollo pasa por los paradigmas dominantes en la comunidad, la forma en que los miembros de ella entienden las cuestiones fundamentales que concurren a la configuración de una “buena vida”, en lo personal y en lo social. Son los paradigmas –tanto aquellos de los cuales son conscientes como de aquellos que pertenecen al sentido común de la cultura- los que especifican el espacio de lo que se puede y lo que no se puede lograr en una comunidad humana.

Lo que nosotros estamos proponiendo acá es que con un paradigma constructivista, por ejemplo a la Maturana, es posible ampliar el espacio de construcción de capital social y desarrollo de una comunidad, eliminando estados de ánimo negativos, como los que son frecuentes de observar en Chile: resignación, resentimiento, pesimismo, fatalismo, desconfianza y escepticismo.

La gran ventaja de un paradigma constructivista es que hace a cada comunidad humana, y a cada persona, plenamente responsable de la realidad que vive, eliminando la tendencia a culpar a otros de sus males y visualizando un amplio espacio para la innovación a partir de las acciones propias.

Una perspectiva constructivista de la realidad permite, además, plantearse el tema del desarrollo y el bienestar como una cuestión de construcción de la capacidad autónoma de producir valor, en la dirección en que la comunidad desee producirlo y orientarlo. Posibilita, por tanto, el tema del desarrollo como la construcción de relaciones entre personas y contextos para su operar conjunto, en función de avanzar hacia lo que la comunidad desea.

Tal como lo señala Harvard Business Review en su artículo "Only Connect" anteriormente referido:

"Ninguno de los autores antes citados argumentarían que es posible hacer "ingeniería" de relaciones, pero es ciertamente posible crear contextos que las nutran"²⁰.

Una visión constructivista del desarrollo como proceso conversacional de construcción de capital social, en la línea de lo argumentado en este acápite, puede en efecto ser visto como la generación de una ingeniería social, en que si bien no existe la capacidad de especificar los estados finales de los sistemas "intervenidos", puede asegurar que dichos sistemas aumenten la capacidad para, autónomamente, generar direcciones de movimiento -o de no-movimiento- y orientarse en esa dirección.

Proponemos que estas tecnologías de construcción de capital social serán las tecnologías que harán la diferencia entre las organizaciones en el Tercer Milenio. Y proponemos que en esta disciplina, que hemos sugerido denominar Sociotecnología, Chile encuentra un interesante nicho de investigación y desarrollo, filosófico, científico y tecnológico.

3.- EL PROYECTO DE CONSTRUCCION DE CAPITAL SOCIAL EN LA REGIÓN DE AYSÉN

Es desde el modelo conversacional antes descrito que el Proyecto de Construcción de Capital Social Regional, en la austral XI Región de Aysén ha sido diseñado y llevado adelante desde enero de 2001. En este acápite se presentan las principales actividades realizadas, los resultados hasta ahora obtenidos y las principales líneas de acción futura que el equipo del Programa de Habilidades Directivas del DII, diseñador y facilitador del proceso, está proponiendo a quienes en la región han liderado el proceso.

LA GÉNESIS.

Las conversaciones que dieron origen a este proyecto ocurrieron en el marco de la celebración de los 15 años de la fundación de Pesquera FRIOSUR, un proyecto empresarial que, en sí mismo, pone de manifiesto la potencia del enfoque conversacional de construcción de capital social. En efecto, la supervivencia y el desarrollo de esta empresa, en condiciones muy complejas que hicieron zozobrar varios proyectos similares, se basó en buena parte de sus primeros años en un intensivo proceso de incremento de las capacidades relacionales de sus equipos ejecutivos y mandos medios así como en la configuración de un contexto anímico e instrumental favorable al trabajo en equipo y la innovación, sobre la base del principio de la autonomía y el "accountability" individual y grupal.²¹

La posibilidad de abordar un proyecto regional con estas metodologías estuvo permanentemente presente tanto en las conversaciones sostenidas en Puerto Chacabuco y Puerto Aysén, durante las actividades de la celebración de FRIOSUR, como luego, en el viaje Balmaceda - Puerto Montt, en que Carlos Vignolo - Director

²⁰ Op. cit. página 127.

²¹ FRIOSUR fue una de las primeras empresas chilenas en instalar y emplear intensamente "El Coordinador", Programa de Administración de Compromisos diseñado por ATI, una de las empresas creadas por Fernando Flores en EE.UU. Fue también en FRIOSUR donde se llevó a cabo también uno de los primeros Programas de Habilidades Directivas que, basados en la Ontología Lingüística de las Organizaciones, condujo, con apoyo de REDCOM Chile, otra de las empresas creadas por Fernando Flores, el autor principal de este artículo.

del Programa de Habilidades Directivas del DII y también Director de Pesquera FRIOSUR- coincidió con los diputados Pablo Galilea (RN) y Leopoldo Sánchez (PPD). Como suele ocurrir, muchas veces con efectos muy trascendentes, fue en un viaje en el que las bases de este proyecto se establecieron. Ello no es extraño: los viajes generan estados de ánimo propicios para abrir nuevas conversaciones. La innovación (bien lo saben los expertos y los líderes) se nutre fuertemente de los viajes. Y no es, como algunos racionalistas sostienen, debido a la "información" que los viajeros obtienen. Lo que los viajes normalmente producen son aperturas emocionales que, a su vez, se traducen en "expansiones de conciencia" que, entre otras cosas, permiten ser observadores de los paradigmas que encadenan la innovación y el cambio.

Luego de conversar en repetidas ocasiones entre ellos, los diputados Galilea y Sánchez llegaron a la convicción de que existía la posibilidad de llevar adelante un productivo diálogo regional, especialmente si ellos lo convocaban y organizaban en conjunto, lo cual por cierto generaba ya un contexto emocional propicio. Fue así como solicitaron los servicios del PHD-DII quien accedió a diseñar y ejecutar lo que sería la primera fase de un Proyecto Conversacional de Construcción de Capital Social Regional (en adelante CCS-AYSÉN).

FASE 1: PREPARACIÓN DEL PRIMER COLOQUIO REGIONAL.

A partir de estas conversaciones generativas, las siguientes actividades del proyecto CCS-AYSÉN consistieron en la preparación de un primer coloquio regional, denominado "Conversando sobre la región de Aysén en el Siglo XXI". El eje de esta fase fue generar en la región un clima emocional propicio a las conversaciones que se esperaba producir. Dos líneas de acción se desarrollaron para tal efecto:

1. Generación de una red de apoyo. Una condición de éxito del proceso estaba dada por la generación de una convocatoria amplia, condición que se cumplió, en gran medida, relevando, en diversas conversaciones, el carácter inédito de esta iniciativa, emprendida por parlamentarios de tiendas opuestas. La unidad mostrada por ambos parlamentarios atrajo el apoyo de prestigiados líderes y personalidades de los distintos sectores de opinión y áreas del quehacer regional a la iniciativa, e hizo que ésta obtuviese el patrocinio de importantes instituciones regionales (el obispado y la Intendencia de Aysén entre ellas), y los auspicios necesarios para su realización (ver listas de convocantes, patrocinantes y auspiciadores en anexo).
2. Generación un clima anímico propicio. Este hecho, sin precedentes en la región, debía ser comunicado e instalado en el panorama regional como una oportunidad para todos. Los hechos que se señalan a continuación fueron determinantes para el logro de este objetivo:
 - Preparación y distribución de folletos de difusión e invitaciones personales. Los equipos de ambos parlamentarios, trabajando conjuntamente, prepararon y distribuyeron folletos de difusión del coloquio y, posteriormente, 300 cartas de invitación personalizadas, dirigidas a una lista de invitados elaborada de común acuerdo con los demás convocantes.
 - Señales de unidad generan gran interés por el coloquio. La estrecha colaboración entre los parlamentarios y sus equipos, además del amplio respaldo alcanzado por la convocatoria, ampliamente visibles en una comunidad relativamente pequeña como la de Aysén, transmitieron un sentido de unidad pocas veces visto en la región, que generó alto interés en la gente por asistir. Un alto porcentaje de los asistentes al coloquio señala ésta como la razón principal que lo motivó a aceptar la invitación.
 - Apoyo de la prensa local (escrita, radial y televisiva) aumenta interés por el coloquio. Finalmente, el clima anímico que se requería fue reforzado gracias al apoyo de los diversos medios de prensa locales. Titulares a tres columnas

en primera plana, como el que se reproduce a continuación, contribuyeron enormemente a la instalación del clima y al éxito de la convocatoria:

DIPUTADOS CONVOCAN A SEMINARIO REGIONAL

"Conversando sobre la región Aysén en el Siglo XXI" se titula actividad que se inicia hoy en Hotelsa. Iniciativa nace de los diputados Pablo Galilea, RN y Leopoldo Sánchez, PPD, como hecho inédito para la unidad en bien del progreso.

El "Diario de Aysén", 26 de Enero de 2001

FASE 2: EL COLOQUIO "CONVERSANDO SOBRE LA REGIÓN DE AYSÉN EN EL SIGLO XXI".

El propósito del coloquio fue involucrar a los principales actores y líderes regionales en un proceso conversacional para "reflexionar sobre el presente y futuro de la región y fortalecer la cohesión de los actores regionales tras el objetivo de engrandecerla para el beneficio de toda la población"²². Para lograr lo anterior, el coloquio, una actividad de cuerpo presente en la que los asistentes, convocantes, equipos de apoyo y facilitadores conviven en un espacio cerrado durante muchas horas, fue concebido ante todo como un espacio de "alineamiento emocional", es decir, un espacio donde se desencadenan emociones que abren a las personas a escucharse, aceptarse y colaborar entre sí²³.

El diseño del coloquio se basó en los siguientes módulos:

MÓDULO 1: APERTURA.

Los líderes que convocan se dirigen al auditorio contando por qué se encuentran juntos en este camino hacia el desarrollo y exponen sus particulares emociones en el presente momento.

A continuación, se les pide a los asistentes mirarse a sí mismos y observar sus propios estados de ánimo, así como sus intereses, expectativas e inquietudes. Esta actividad, que en términos del proceso conversacional consiste en prepararse para escuchar (a sí mismos y a los otros), es apoyada por un artefacto denominado "Sintonizando" que cada asistente completa en la sala y que luego es procesado y analizado por el equipo facilitador (se adjunta facsímil en la sección Anexos).

MÓDULO 2: BASES DEL MODELO CONVERSACIONAL

El siguiente módulo se desarrolló como una conferencia, cuyo objetivo fue preparar conceptual y anímicamente a los asistentes para entrar en el espacio conversacional, mostrando las bases teórico-epistemológicas desde las cuales se propone mirar la región y su futuro. Este módulo buscó, además, contribuir a ampliar los niveles de conciencia del auditorio sobre los desafíos que representa la

²² Texto de la carta de invitación al coloquio, suscrita por 17 autoridades, empresarios y representantes de la región, reconocidos líderes regionales e sus distintos campos de actividad. Véase documentos sobre la convocatoria en Anexos.

²³ Las emociones, positivas y negativas, se contagian, como lo demuestra un estudio realizado con setenta equipos pertenecientes a diferentes sectores de la industria en los Estados Unidos. "Las personas que se sentaban juntas en las reuniones acababan compartiendo – en un plazo máximo de dos horas – el mismo estado de ánimo (ya fuera positivo o negativo). Lo mismo se ha constatado, una y otra vez, en diferentes estudios. Ver Goleman et. al. "El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional". Editorial Plaza & Janés, Barcelona - España, 2002. Páginas 34 a 37.

globalización para los países, las regiones, las organizaciones y las personas. Los temas centrales de la conferencia fueron:

- La crisis de las teorías del desarrollo y la emergencia de la teoría del Capital Social.
- La Biología del Conocimiento y la Biología del Amor de Humberto Maturana: bases para una ontología conversacional del desarrollo.
- La Inteligencia Emocional y el desarrollo de habilidades: gestión de sí mismo y gestión de relaciones con el entorno.
- Reinventando una agenda de conversaciones para el desarrollo.

MÓDULO 3: ENTRENADO LAS HABILIDADES BÁSICAS

El diseño contempló un segundo módulo, en el cual, mediante ejercicios individuales y dinámicas grupales, se ponen en escena, de manera vivencial, las habilidades de escuchar, declarar quiebres y aprender a aprender, entendidas como destrezas básicas fundamentales para desencadenar procesos de emprendimiento e innovación.

MÓDULO 4: REINVENCIÓN DE LA AGENDA DE CONVERSACIONES PARA EL DESARROLLO. CONSTRUYENDO UNA VISIÓN PARA LA REGIÓN Y DECLARADO SUS QUIEBRES MAESTROS.

Luego de esta síntesis del marco interpretativo y tecnológico desde el cual se aborda la construcción de capital social, se organizan grupos de asistentes que desarrollan conversaciones para consensuar sus visiones de futuro para la región y los quiebres maestros o centrales que sería necesario atender, proceso orientado a generar una agenda de conversaciones para el desarrollo regional.

MÓDULO 5: IDENTIFICANDO LÍNEAS DE ACCIÓN

Finalmente, a partir del trabajo anterior, se contempla un módulo donde los mismos grupos generan conversaciones orientadas a consensuar líneas de acción para atender los quiebres maestros de la región, tomando conciencia de ellos y aprovechando sus principales fortalezas.

PRINCIPALES RESULTADOS DE LAS FASES 1 Y 2.

El diseño y realización de las fases 1 y 2, antes descritas, generan los resultados que se presentan a continuación, agrupados en dos categorías: resultados en los procesos conversacionales y resultados en los contenidos.

a) RESULTADOS EN LOS PROCESOS CONVERSACIONALES.

- **Superadas las expectativas de los convocantes respecto a asistencia y permanencia en el coloquio.** Efectivamente, la expectativa de los parlamentarios y otras personalidades convocantes, situaban la asistencia para el primer día en torno a las 60 o 70 personas y, para el segundo, no más allá de 40. En los hechos, asistieron 121 personas el primer día y sobre 100 el segundo (ver cuadro 1). Más aún, al terminar el segundo día, los participantes permanecieron en el recinto del encuentro bastante tiempo más allá de la hora de término.

CUADRO 1. DESGLOSE PARTICIPANTES COLOQUIO I	
▪ Nombre del Coloquio: "Conversando sobre la Región de Aysén en el Siglo XXI"	
▪ Nº asistentes: 121	
Dirigentes sociales	7
Autoridades, directivos y funcionarios públicos	43
Empresarios, ejecutivos y dirigentes gremiales del sector privado	60
Parlamentarios y dirigentes políticos	5
Autoridades religiosas	2

- **Estados de ánimo de los asistentes significativamente más positivos que los predominantes en la región.** Mientras los asistentes señalan como sus estados de ánimo predominantes el interés, la esperanza, y el entusiasmo, evalúan que en la región (gráfico 1) predominan la indiferencia, el resentimiento y el escepticismo. Esta diferencia admite al menos dos interpretaciones posibles:
 - La primera, es que los estados de ánimo de quienes asisten al encuentro son, en general, más positivos que los del común de la población y, precisamente por ello, asisten y participan.
 - La segunda, que es la que suscribimos, es que el proceso de preparación para el coloquio (la unidad que muestran los convocantes, el trabajo colaborativo entre ellos, la invitación personalizada, etc.) gatilla cambios en los estados de ánimo en las personas que deciden asistir y participar.
- **Asistentes valoran positivamente el coloquio.** El 100% de los asistentes valora positivamente los beneficios personales y para la región, resultantes del encuentro. Ven en él la posibilidad de iniciar un nuevo proceso de desarrollo con visión de futuro (55%); lo evalúan como una valiosa oportunidad de encuentro y comunicación de personas diversas (25%), o lo ven como una oportunidad de desarrollo personal (20%).
- **Disposición unánime a participar en futuros encuentros.** 100% de los asistentes responde afirmativamente cuando se les consulta, al finalizar el coloquio, si están dispuestos a participar en un próximo evento de este tipo.
- **Asistentes al coloquio temen que la iniciativa no tenga continuidad.** Al revisar las evaluaciones finales de los asistentes emerge un único tipo de frases negativas: algunos de ellos anticipan la posibilidad de que este tipo de encuentros no se continúen. Como veremos, esta percepción actúa como una especie de profecía auto cumplida.

b) RESULTADOS DE CONTENIDO.

Distinguimos en esta categoría lo obtenido en el coloquio como contenido de las conversaciones grupales. Estos contenidos se agrupan como consensos en tres áreas: visión de futuro para la región, quiebres y competencias centrales; y principales líneas de acción.

- **Visión de futuro:** se visualiza una región que basa su desarrollo en el uso y conservación de sus valiosos recursos naturales, que promueve y favorece el emprendimiento local para explotaciones responsables de sus riquezas marina, forestal, ganadera y minera, potenciando el desarrollo turístico y velando por la distribución equitativa de sus beneficios.
- **Competencias centrales:** Lo que podemos interpretar como la "oferta regional" es, en la interpretación de los asistentes, la abundancia, diversidad y belleza de sus recursos naturales. De 19 ideas fuerza en este sentido, doce

apuntan en tal dirección. Las restantes fortalezas se relacionan con aspectos socio culturales.

- **Quiebres:** Existe gran consenso en que los principales quiebres regionales se encuentran en la falta de confianza (recíproca, en los proyectos de desarrollo y en las instituciones); en la mala calidad de la oferta educacional regional y la falta de centros de investigación y desarrollo regionales; y, secundariamente, en la ausencia de mecanismos de coordinación y cooperación público-privada, y la baja densidad poblacional y el aislamiento.
- **Líneas de Acción:** Se genera gran consenso respecto de líneas de acción orientadas a:
 - Ampliar y desarrollar la oferta educacional regional en todos los niveles;
 - Crear un centro regional de investigación y desarrollo tecnológico;
 - Mantener y ampliar instancias de conversación como el coloquio;
 - Generar instancias de coordinación público-privada;
 - Mejorar la infraestructura regional de comunicaciones y transporte.

FASE 3: EL "SÍNDROME DE LA DISCONTINUIDAD"

No obstante el gran interés suscitado por el coloquio y la unánime disposición de los asistentes a mantener este espacio de encuentro y comunicación, el segundo encuentro, programado para abril del mismo año no se realizó, cumpliéndose la profecía de quienes vaticinaban que "esto no va a seguir".

A pesar de que se conformó un comité de personalidades regionales que asumieron la responsabilidad de preparar el próximo encuentro, y de que se hicieron preparativos para ello (se redactó una nueva carta convocatoria y el equipo académico diseñó una encuesta para hacer seguimiento a los estados de ánimo y las conversaciones de los asistentes), nadie, con algunas pocas excepciones, hizo nada para darle continuidad al proceso.

En julio de 2001 se organiza una reunión con algunas personalidades asistentes al coloquio, en la que se hacen presentes el desánimo, la preocupación y un cierto "sentimiento de culpa" por no haber cumplido con lo prometido. No obstante ello, un asistente a la reunión señala que "los efectos positivos del coloquio aún perduran en mí", para luego agregar "creo que hay que ser prudentes con este tipo de cosas que pueden conllevar manipulaciones".

A esas alturas del año el proceso no podía ser relanzado y los diputados, principales promotores de la iniciativa, comienzan sus campañas parlamentarias con vistas a las elecciones de diciembre de ese año.

FASE 4: REINICIO DEL PROCESO

Un año después, en mayo de 2002, los reelectos parlamentarios, Pablo Galilea y Leopoldo Sánchez, se acercan nuevamente al DII solicitando apoyo para la realización de un segundo coloquio en la región. La petición es aceptada, sujeta a dos condiciones: que ellos participen activamente en las gestiones para dar continuidad a las conversaciones, y que contribuyan en la obtención de un financiamiento mínimo para garantizar lo anterior. Ambas condiciones buscaban generar bases más sólidas en la perspectiva de desarrollar un proyecto de largo aliento de fortalecimiento del capital social regional. Se asume que, de no ser así, un nuevo encuentro puede incluso resultar contraproducente.

Aceptada esta condición, se reinicia el proyecto y, como parte de su desarrollo, se programa un segundo encuentro regional, que se denominó: "Fortaleciendo el Capital Social para la Región de Aysén del Siglo XXI".

ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN DEL COLOQUIO:

A estas alturas de la exposición, ya debe ser evidente que el proceso conversacional no se inicia ni termina con el acto de juntarse en un coloquio o cualquier otra instancia. El proceso conversacional, nuevamente, se inicia en las actividades de preparación del coloquio creando el clima emocional propicio y las condiciones de entorno favorables para que la conversación sea, efectivamente, una conversación. Conviene recalcar, en este punto, los elementos clave de la ontología conversacional para el desarrollo que proponemos, para comunidades de todo tipo:

- Preparación rigurosa y diseño del espacio conversacional.
- Cuidar que las variables de contexto faciliten y nutran la posibilidad de conversar.
- Definición ampliamente participativa de la agenda conversacional.
- Incorporar a todos los actores relevantes para el proceso de desarrollo

Las actividades de preparación realizadas fueron las siguientes:

- a) **Recuperando las conversaciones del coloquio anterior.** Dado el lapso transcurrido desde el primer coloquio, más de un año y medio, y la promesa incumplida de realizar un segundo encuentro a los tres meses, cabía la preocupación por una eventual receptividad negativa de esta nueva convocatoria. Se optó entonces por preparar el terreno, enviando una carta a más de trescientas personas recordando el primer coloquio e informando de esta nueva iniciativa, esta vez con la promesa de darle continuidad. La carta fue firmada por veinte personalidades regionales y se les pidió a los convocados que indicaran su interés a participar. Más del 90% de ellos respondió afirmativamente.
- b) **Cobertura de prensa.** Los medios de comunicación regionales (prensa, radio y televisión) apoyaron firmemente la convocatoria, cubriendo las opiniones de los parlamentarios sobre la importancia de la realización de este segundo encuentro y difundiendo textos elaborados por el equipo de la Universidad a cargo de su organización y conducción.
- c) **Búsqueda de auspicios.** Paralelamente a las acciones de difusión, se realizó una campaña de búsqueda de auspicios para financiar tanto el coloquio como las tareas de preparación y gestión de la propuesta de continuidad. CORFO regional y cuatro empresas privadas regionales aportaron donaciones y, simultáneamente, se involucraron activamente en el proceso conversacional.
- d) **Invitaciones personales.** Finalmente, se cursaron 300 invitaciones personales al encuentro.

DISEÑO DEL COLOQUIO.

El marco de diseño del nuevo encuentro fue muy similar al anterior. Contempló un primer módulo introductorio al modelo conversacional, concebido para poner al día a quienes no hubiesen asistido al encuentro anterior o para aquellos que, habiendo asistido, tuviesen interés en "repasar" sus conocimientos en este dominio.

A diferencia del anterior encuentro, esta vez los quiebres que aparecieron fueron agrupados y analizados según su impacto o relación con los cuatro componentes del modelo de capital social, a saber: en capital humano, relacional, ambiental y direccional. Se buscaba así, facilitar la definición de líneas de acción que apuntaran a incrementar el capital social regional a través de acciones dirigidas a fortalecer sus componentes.

RESULTADOS DEL COLOQUIO.

Manteniendo las categorías de análisis utilizadas para el primer encuentro, presentamos a continuación los resultados en los procesos y en los contenidos.

- **Segundo coloquio regional atrae más interesados que el anterior.** Al igual que lo acontecido en el primer coloquio, nuevamente las expectativas de asistencia y participación de los organizadores del coloquio fueron superadas. No se esperaban más de 80 personas y asistieron 130, 90 de las cuales permanecieron y participaron los dos días que duró el encuentro (ver cuadro 2).

CUADRO 2. DESGLOSE PARTICIPANTES COLOQUIO II	
• Nombre de Coloquio: "Construyendo Capital Social para la Región de Aysén"	
• Nº asistentes: 129	
Dirigentes sociales	5
Autoridades, directivos y funcionarios públicos	58
Empresarios, ejecutivos y dirigentes gremiales del sector privado	59
Parlamentarios y dirigentes políticos	4
Autoridades religiosas	3

- **Positivo estado de ánimo de asistentes al coloquio.** Al comparar los estados de ánimo al inicio y al final del encuentro, el cambio que más llama la atención es la disminución de la frecuencia de mención de la "expectación" y el "interés", versus el incremento de "entusiasmo", "confianza", "esperanza" y "optimismo". El cambio es relevante toda vez que los dos primeros tienen que ver con una expectativa de ver "lo que va a pasar" e interés por el tema del encuentro. Los estados de ánimo de cierre, en cambio, se relacionan con posibilidades de futuro, para ellos y para la región. En el escuchar de los asistentes, la conversación abre posibilidades.
- **Asistentes al coloquio enfatizan necesidad de invertir en las personas.** Comparados con los resultados del coloquio anterior, esta vez tanto los quiebres como las líneas de acción identificadas están mucho más concentradas en el incremento de las capacidades de las personas para crear y fortalecer redes de colaboración. Tres meses después del coloquio, una alta autoridad regional señaló que "la internacionalización de nuestra economía regional requiere de un recurso humano altamente calificado en labores de tipo técnico y de gestión, motivo por el cual cobran mayor relevancia aún todas las acciones tendientes a mejorar el capital social, cultural y la preparación de nuestra gente de Aysén"²⁴.

²⁴Sr. Abdalah Fernández, Intendente Subrogante de Aysén, declaración con motivo de la inauguración del FORUM PATAGONIA, organizado por la Cámara Chilena de la Construcción. Publicado en el Diario de la Sociedad Civil, www.sociedadcivil.cl, noviembre de 2002

- **Empresas privadas y CORFO apoyan proyecto de Construcción de Capital Social en Aysén.** El apoyo obtenido de parte de empresas locales y de la dirección regional de CORFO es un indicador más del interés que genera en la región esta iniciativa. CORFO, además de haber contribuido al financiamiento del coloquio, ha declarado interés en invertir recursos para generar un proceso continuo de incremento de capital social en los sectores productivos que atiende, específicamente en aquellos con mayores oportunidades de alcanzar estándares de competitividad de clase mundial (pesca, acuicultura, turismo y servicios públicos relacionados). Esta iniciativa es respaldada, además, por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y el Ministerio de Educación regionales.

4.-CONCLUSIONES Y LINEAS DE ACCION

1. El caso referido, de aplicación en la región de Aysén de las tecnologías que derivan del modelo ontológico-conversacional, enseña que éste es exitoso (produce los resultados esperados) si el diseño se hace cargo de desencadenar un proceso amplio de preparación, realización y seguimiento, donde la generación de un clima emocional positivo es crucial.
2. El caso ilustrado muestra logros significativos en asistencia y participación, que superan ampliamente las expectativas de los convocantes, basadas éstas en los resultados de experiencias anteriores. El clima emocional durante el encuentro, visto a través de los reportes de estados de ánimo, indica que éstos son variables, es decir, que pueden ser modificados mediante un buen diseño. Este positivo clima emocional es el que permite a los asistentes consensuar la agenda conversacional del desarrollo regional, así como visualizar líneas de acción coherentes y consistentes para avanzar hacia el futuro deseado.
3. Otros resultados positivos se refieren al beneficio directo que las personas perciben luego de participar en el encuentro: el incremento de sus niveles de conciencia sobre la urgencia de los desafíos que enfrentan ellos (y la región) ante los rápidos y profundos cambios del escenario local, nacional y mundial; el aprendizaje de nuevas distinciones que pueden permitirles incrementar sus habilidades relacionales, con ellos mismos y con su entorno; el positivo cambio experimentado en sus estados de ánimo y el incremento inmediato de sus redes de relaciones, figuran entre los más importantes beneficios reportados al finalizar los encuentros. Las numerosas declaraciones de interés, incluidas las de ambos diputados, por seguir aprendiendo y desarrollando habilidades conversacionales en programas formales de entrenamiento y formación, contribuyen a reforzar lo antes dicho.
4. Como resultado del proceso, los asistentes coinciden en evaluar que la región cuenta con fortalezas centrales para avanzar hacia mayores niveles de desarrollo, dadas, principalmente, por un entorno natural privilegiado y por su capital humano. Sin embargo, también coinciden en señalar que sus debilidades principales están en la ausencia de un proyecto estratégico de desarrollo de sus habilidades relacionales que permita construir una agenda conversacional poderosa y dar continuidad a procesos crecientes de cooperación para el desarrollo.
5. Lo visto nos enseña que el fenómeno del desarrollo puede ser visto como un proceso de construcción de capital social fundado en una ontología conversacional, entendida ésta como un proceso de transformación en la convivencia en contextos que posibilitan y facilitan dicha transformación. La generación de climas emocionales positivos y favorables, y el equipamiento de

las personas con nuevas distinciones y prácticas para conversar, resultan claves para desencadenar procesos de emprendimiento e innovación. Fundamental resulta también una adecuada facilitación de las conversaciones, labor central de un conductor entrenado que intermedia en las eventuales discusiones haciendo posible la aceptación y facilitando la construcción de nuevas interpretaciones que atienden la legítima diversidad de intereses.

6. Elementos clave de esta ontología conversacional del desarrollo que proponemos son:

- Preparación rigurosa y adecuado diseño del espacio conversacional.
- Definición de agenda conversacional y sus principales componentes.
- Incorporar a todos los actores relevantes para el proceso conversacional orientado al desarrollo de la organización y/o comunidad a intervenir.
- Cuidar que las variables de contexto faciliten y nutran la posibilidad de que surja la conversación entre dichos actores.

7. La clave del desarrollo está en la continuidad de las conversaciones. Sin embargo, la necesaria continuidad que en contextos sociales cerrados (organizaciones públicas, privadas o sociales) se logra en gran parte mediante la asignación de responsabilidades específicas a directivos, ejecutivos o unidades adscritas a la estructura organizacional, en sistemas más abiertos y complejos como un territorio, permanece como un tema no resuelto. La tecnología, en este ámbito, fracasa pero abre el espacio para la investigación y el desarrollo de nuevas herramientas específicas para atender esta necesidad.

5.- RECOMENDACIONES FINALES

El alto potencial de desarrollo que surge de la generación de procesos conversacionales como el descrito en este documento, contrasta con la baja o nula inversión que la planificación territorial contemporánea destina a proyectos de incremento del Capital Social. Incrementar la inversión, pública y privada, en este ámbito resulta, por tanto, una prioridad, en la que el país cuenta con tecnologías de punta y con casos exitosos de aplicación.

Ese potencial de desarrollo depende, de manera crítica, de contar con tecnologías y procesos que garanticen la continuidad de las conversaciones. Garantizar ello pasa, necesariamente, por el diseño de arreglos organizacionales que asuman como su misión central asegurar que los líderes y actores regionales conversen (y se transformen) en forma continua. De allí que resultan ser factores clave, la ampliación de los niveles de conciencia y el incremento de las competencias conversacionales en los principales actores del desarrollo regional (Intendente, Consejeros Regionales, Autoridades Políticas y Directores de Servicios Públicos, Empresarios, Gremios, etc.). Además, en el nivel regional, aparece como un camino posible el que los Gobernadores Provinciales actúen como articuladores, catalizadores y mediadores de la plataforma conversacional que permita dar continuidad a procesos de construcción de capital social territorial.

Finalmente, creemos recomendable que la inversión en el nivel regional sea entendida como inversión en capital social y no sólo como inversión en infraestructura, fomento productivo y desarrollo económico desde la perspectiva tradicional. "Educar para conversar", especialmente a los líderes y autoridades regionales, se nos presenta como uno de los pilares básicos para el desarrollo humano en cualquier horizonte de espacio y tiempo.

Referencias Bibliográficas.

1. CEPAUR, "Desarrollo a Escala Humana. Una Opción para el Futuro", Fundación Dag Hammarskjöld – Development Dialogue, Número Especial 1986
2. Flores, Fernando. "Inventando la empresa del siglo XXI". Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1989.
3. Fukuyama, Francis. "El fin de la historia y el último hombre". Revista del Centro de Estudios Públicos, Número 37, Santiago de Chile, Verano de 1990.
4. Fukuyama, Francis. "El futuro después del fin de la historia". Revista del Centro de Estudios Públicos, Número 52, Santiago de Chile, Primavera de 1993.
5. Fukuyama, Francis. "Trust. The social virtues and the creation of prosperity". Free Press Paper-Backs Book, 1996.
6. Fukuyama, Francis. "La Gran Ruptura. La naturaleza humana y la reconstrucción del orden social". Editorial Atlántida, Argentina, 1999.
7. Goleman, Daniel. "La Inteligencia Emocional". Javier Vergara Editor, Argentina, 1996.
8. Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard & McKee, Annie. "El Líder resonante crea más". Ediciones Plaza & Janés, Barcelona, España, 2002.
9. Harvard Business Review (HBR). November – December 1998. Volume 76, Number 6 (Revista completa)
10. Harvard Business Review (HBR). April 2001. Volume 79, Number 4. Page 12. From the Editor: Can We Talk? – Page 123. The 2001 HBR List: Breakthrough Ideas for Today's Business Agenda.
11. Harvard Business Review (HBR). December 2001 – Special Issue. Volume 79, Number 11 (Revista completa y en especial, From the Editor y el artículo de Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee: Primal Leadership, The Hidden Driver of Great Performance)
12. Kliksberg, Bernardo; Tomassini, Luciano (Editores). "Capital Social y Cultura: Claves Estratégicas para el Desarrollo", Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID), Fundación Felipe Herrera, Universidad de Maryland. Editorial del Fondo de Cultura Económica, 2000.
13. Maturana, Humberto; Varela, Francisco. "El Arbol del Conocimiento". Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1984.
14. Maturana, Humberto. "El sentido de lo humano". Ediciones Dolmen, Santiago de Chile, 1991.
15. Maturana, Humberto. "Emociones y lenguaje en educación y política". Editorial Hachette/Comunicación – CED, Santiago de Chile, 1990.
16. Maturana, Humberto. "Transformación en la Convivencia". Ediciones Dolmen, Santiago de Chile, 1999.
17. Mintzberg, Henry. "Mintzberg on Management". The Free Press, N.Y., 1989.
18. Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. "The Knowledge Creating Company". Oxford University Press, N.Y., 1995.
19. Putnam, Robert. "Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy". Princeton University Press, 1993.
20. Ramírez A., Álvaro. "Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social: El Caso Chileno (1994-2000)". Documento de Trabajo, Nº 32, Serie Gestión, Centro de Gestión – CEGES, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Santiago de Chile, Noviembre de 2001.
21. Sen, Amartya. "Development as Freedom". Anchor Books, USA, 1999.
22. Senge, Peter. "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization". New York: Currency Doubleday, 1990.
23. Senge, Peter; et all. "The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations". DoubleDay/Currency, 1999.
24. Science, "Money Isn't Everything", Vol. 267, 24 March, 1995. Survey, "Innovation in Industry". The Economist, 20 de febrero de 1999, página 5.
25. The Economist, "Happiness is a warm vote", April 17th, 1999.
26. Vignolo, Carlos. "Zen en el Arte de Innovar: Hacia un Nuevo Paradigma de la Innovación Empresarial", Revista Estudios Públicos, Centro de Estudios Públicos, Santiago, Vol. Nº 70, otoño 1998, pág. 173 a 200.
27. Vignolo, Carlos. "Repensando el Pensar", La Universidad Piensa a Chile. Anales de un Foro Académico, Profesor Luis Riveros (Editor), Colección Sociedad, Estado y Políticas Públicas, Ediciones LOM, Julio de 2001, pág. 63 a 75.
28. Vignolo, Carlos. "Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio", en Reforma y Democracia, Revista del CLAD, Caracas, Nº 22, Febrero de 2002 (a). Páginas 171 a 198.
29. Vignolo, Carlos. "La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí" Documento de Trabajo, Nº 40, Serie Gestión, Centro de Gestión – CEGES, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Santiago de Chile, 2002 (b).

ANEXOS

PRIMER COLOQUIO

CONVOCAN

Antonio Horvath Kiss,
Adolfo Zaldívar Larraín,
Pablo Barantini Vidal,
Alex Bartsch Borquez,
Héctor Canales Cabezas,
Enrique Castillo González,
Pedro Cristi Bravo,
Pilar Cuevas Mardones,
Sergio de Amesti,
Jorge Illanes Senn,
Roberto León De la Barra,
Piedad Prado Corral,
Milton Salazar Marín,
Gabriel Santelices Loyola,
Patricio Silva Armanet,
Carlos Vial Izquierdo,
Leopoldo Vizcarra Ramírez,

Senador de la República
Senador de la República
Presidente de COPRODAY, Concejal de Puerto Aysén
Gerente General Telefónica de Coyhaique
Empresario, Presidente Multigremial de Aysén, Consejero Regional.
Empresario, Gerente General Comercial Mañihuales
Empresario, Ex Consejero Regional
Agente Regional AFP Cuprum, Consejera Regional
Empresario, Ex Seremi de Agricultura
Gerente General de Edelayen S.A.
Empresario, Socio Transporte aéreos Don Carlos
Empresaria, Gerente General. Turismo Prado
Gerente Pesquera Salmar
Empresario, Ex Intendente de Aysén
Empresario Turístico, Ex Consejero Regional
Gerente General de Friosur, Ex Consejero Regional
Presidente Colegio de Periodistas de Aysén, Jefe de Prensa Diario Aysén

ORGANIZAN

Pablo Galilea – Diputado de la República
Leopoldo Sánchez – Diputado de la República

AUSPICIAN

AFP Cuprum
Aycon Consultores
Comercial Mañihuales
Edelayen
Hostal Belisario Jara
Pesquera FRIOSUR S.A.
Pesquera SALMAR
Supermercado MULTIMAS
Telefónica de Coyhaique

PATROCINAN

Intendencia Regional
I. Municipalidad de Coyhaique
I. Municipalidad de Aysén

EMPRESAS E INSTITUCIONES PATROCINANTES

Empresa pesquera FRIOSUR S.A.
Empresa de desarrollo pesquero, EMDEPES S.A.
Empresa pesquera PESCA CHILE S.A.
Asociación de la Industria del Salmón de Chile, A.G.
CORFO - Dirección regional de la Corporación de Fomento de la Producción

SEGUNDO COLOQUIO

CONVOCAN

Nelda Rivera	Intendenta
Adolfo Zaldívar	Senador de la República
Antonio Horvath	Senador de la República
Luis Infante	Obispo de Aysén
Jaime Asenjo	Jefe Pastores
David Sandoval	Alcalde
Alejandro Colomé	Seremi de Economía
Pilar Cuevas	Consejera Regional
Eduardo Santelices	Consejero Regional
Héctor Canales	Consejero Regional, Pdte. Multigremial
René Alinco	Concejal de Coyhaique
Carlos Vial	Empresario
Enrique Castillo	Gerente General Comercial Mañihuales
Jorge Illanes	Gerente General Edelayesén S.A.
José Rodríguez	Empresario
Piedad Prado	Empresaria
Roberto León	Empresario
Sergio De Amesti	Empresario
Magdalena Rozas	Directora Regional Bibliotecas:
Peter Hartmann	Director de CODEFF
Nelson Alvear	Director Radio Santa María
Joaquín Real	Director Radio Ventisqueros
Rocco Martiniello	Director Canal 4 de TV
Hugo Araya	Diario Divisadero
Leopoldo Vizcarra	Diario Aysén

PATROCINAN

Intendencia Regional	Nelda Rivera
Obispado de Aysén	Luiggio Infanti
Red Emisoras Madipro	Nelson Alvear
Diario de Aysén	Gabriela Vicentini
Asoc. Regional de Municipalidades	David Sandoval
Canal 4 TV	Rocco Martiniello

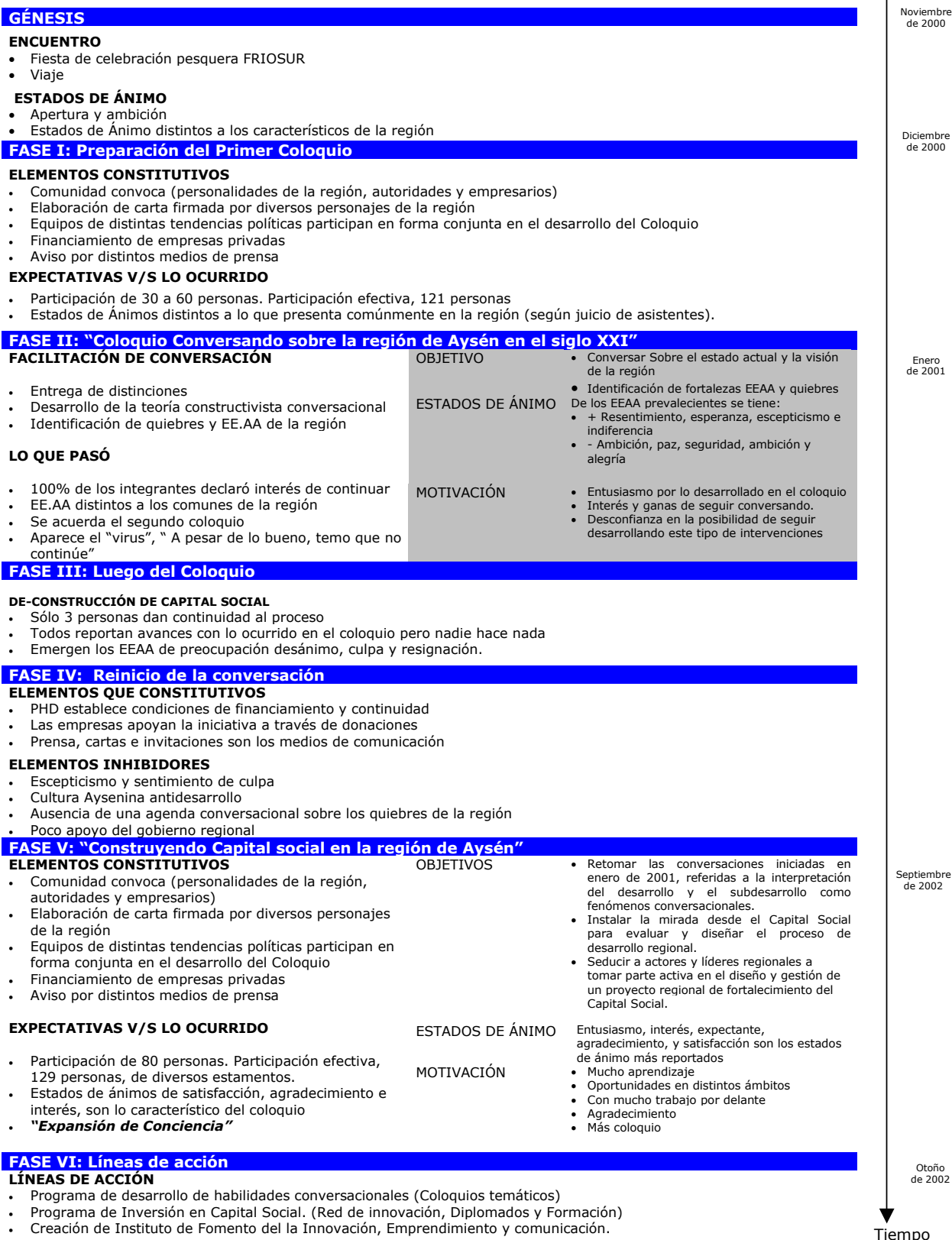
EMPRESAS E INSTITUCIONES PATROCINANTES

Empresa pesquera FRIOSUR S.A.
Empresa de desarrollo pesquero, EMDEPES S.A.
Empresa pesquera PESCA CHILE S.A.
Asociación de la Industria del Salmón de Chile, A.G.
CORFO - Dirección regional de la Corporación de Fomento de la Producción

EL PROCESO CONVERSACIONAL DE AYSÉN

FIGURA 1

El Proceso conversacional de Aysén, presentado en forma lineal, en un continuo entrecruzamiento entre lenguaje y emoción





UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE HABILIDADES DIRECTIVAS

SINTONIZANDO

NOMBRE: _____

¿En qué estados de ánimo se encuentra usted al iniciar esta reunión? Seleccione tres de los siguientes o agregue otras distinciones para ello

___ Entusiasmo
___ Aceptación
___ Ambición
___ Expectación
___ Confianza
___ Indiferencia
___ Curiosidad
___ Esperanza
___ Euforia

___ Interés
___ Paz
___ Resentimiento
___ Optimismo
___ Desinterés
___ Tranquilidad
___ Intranquilidad
___ Alegría
___ Resignación

___ Confusión
___ Inquietud
___ Agradecimiento
___ Escepticismo
___ Enojo
___ Impaciencia
___ Prudencia
___ Ansiedad
___ Desconfianza

OTROS: _____

¿Qué expectativas tiene usted respecto a este Taller? (¿Qué cree usted que ocurrirá?)

¿Qué preocupaciones tiene usted respecto a este Taller? (¿Qué quiebres usted anticipa?)

¿Qué le gustaría a usted que pasara en este Taller? (¿Qué intereses suyos le gustaría ver recogidos en este taller?)

¿Qué sugerencias haría usted a los diseñadores y conductores del Taller? (Que pueden ser atendidos en este Taller o en talleres similares a futuro)



Estados de ánimo prevalentes en la región de aysén

