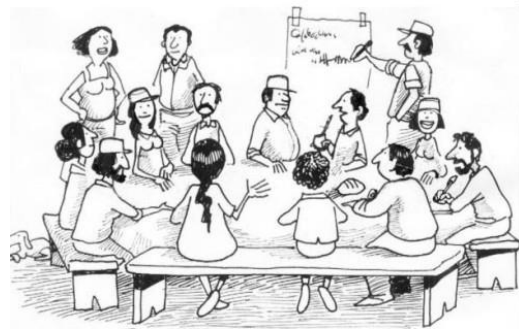


# Conversaciones sobre futuros

## Guía No. 2



René Mendoza Vidaurre

Guía para jóvenes y líderes estudiosos de cooperativas, asociaciones, tiendas campesinas, empresas asociativas y organizaciones comunitarias. Para que acompañen a las organizaciones y a las personas que se organizan. Para que puedan crear futuros.

2018

### Parábola “los ciegos y el elefante”



Había una vez seis hombres ciegos que vivían en Indostán. Querían ampliar sus conocimientos y aprender cómo era un elefante. Lo harían cada uno por la observación del tacto.

El primero, al acercarse al elefante, chocó contra su lado ancho y fornido, en seguida empezó a gritar:

“¡El elefante es similar a una pared!”

El segundo, palpándole el colmillo, gritó:

“¡Oh! lo que tenemos aquí, es muy cilíndrico, suave, y aguzado. Esta maravilla de elefante es parecido a una lanza”.

El tercero se acercó al animal y tomó la trompa, la cual se retorció en sus manos. “Yo veo que el elefante es igual que una serpiente”

El cuarto extendió su ávida mano y se posó sobre la rodilla:

“El elefante es semejante a un árbol”.

El quinto, que se arriesgó a tocar la oreja, dijo: “Esta maravilla de elefante es igual que un abanico”.

El sexto, en cuanto empezó a tentar a la bestia, asió su cola oscilante.

“El elefante es como una sogá”.-

Y así, estos hombres de Indostán continuaron disputando.

Cada uno se mantenía en su propia opinión, siempre más rígida y fuerte, por lo que no podían llegar a un acuerdo. Cada quien estaba en parte en lo cierto y a la vez todos estaban errados.

Fuente: Basado en versiones que circular en internet; una parábola de la antigua Asia, de antes del s. XII

### Ejercicio 1, reflexionar sobre esta parábola indú

¿Qué es el mensaje de esta parábola?

-  
-  
-  
-  
-  
-

## 1. Conversar no es entrevistar... es juntos abrir perspectivas

Vamos a comenzar desde la experiencia de nuestros padres que suelen recibir visitas, luego diremos que conversar no es entrevistar, después contaremos algunas experiencias de conversaciones fallidas y finalmente una experiencia en la cual logramos que una conversación que iba a ser fallida se vuelva en una buena conversación. A partir de esas experiencias sacamos sugerencias de lo que es conversar.

Si hemos crecido en una familia campesina, alguna vez hemos recibido visita de médicos para alguna vacuna, de religiosos preguntando si hemos leído la Biblia y sin importar nuestra respuesta nos recetan Juan 3:16, de consultores preguntándonos cuanto café producimos por manzana o qué carga animal (número de reses/mz) tenemos, y de policías interrogándonos sobre delincuentes o sobre trasiego de madera. En esta línea, hacer estudios con entrevistas y encuestas se ha vuelto una institución asimétrica (una relación desigual) y extractiva (que les extrae algo que a ellos les pertenece). Para ser estudiosos de nuestras comunidades debemos recordar estas experiencias que tenemos y recordar esa institución en que preguntar, entrevistar, interrogar y visitar parecen significar lo mismo: sacarte algo.



Buscamos conversar con las familias. Cuando las visitamos, si luego de saludarlo no creamos empatía para conversar, y si peor aun repetimos de entrada preguntas trilladas que todos les hacen (area de tierra, número de hijos, área de potrero, área de cultivos...), las familias confirman su sospecha de que cabalgamos en el mismo patrón que mencioné arriba. Entonces nos agarran 'en curva': "¿me estás entrevistando?" No, no, no, era solo... Lo que sea que digamos es mejor que escuchemos la señal que nos están dando: no estamos conversando. Esa frase levanta un muro y evidencia una relación asimétrica entre ellas y nosotros. Esa relación les pone en guardia, si preguntamos sobre su familia y su finca, se sienten investigadas, y si preguntamos sobre la comunidad se sienten "sapos" (soplones). Sentirse investigado es como ser visitado por la Policía o por un sacerdote/pastor que asume eres pecador, te recuerda que lo sos y sin importar lo que digas va recetarte al Dios salvador. Además, las familias conocen –y muchos lo han creído– lo que los expertos, gerentes, técnicos y religiosos dicen sobre ellos: "escuchar a la gente es rebajarme", "no hay nada que aprender de los campesinos", "nada que me digan ellos va cambiar mi sermón del domingo, eso ya lo tengo preparado desde años atrás".

En esas condiciones de asimetría y carácter extractivo, las personas que se sienten entrevistadas están incómodas, sienten que se les extrae algo y preguntan si "falta mucho". Esta frase es otra señal de que no estamos conversando, que estamos como el dentista extrayendo su muela y preguntándole que cuantas vacas tiene. Es más, ya para entonces ellos suponen que al final de esa preguntadera les vamos a decir que necesitan "capacitación", "crédito", "mercados" y al "Señor", y están cruzando los dedos para que nos despidamos diciendo "gracias" sin el "volveremos".

Conversar no es entrevistar. Para asegurarnos que estamos conversando, necesitamos escuchar las señales que generosamente las familias nos dan: “¿me estás entrevistando?” “¿falta mucho?” “¿Para qué es esta entrevista?”

Queremos crear un ambiente de confianza, juntar información y reflexionar juntos. El primer paso para ello es tener conciencia de este propósito y de aquella institución asimétrica y extractiva. A veces esto no es sencillo. En el equipo donde colaboro, recientemente volvimos a tropezar en la misma piedra; acordamos ordenar datos y escribir la especificidad de cada organización para ponerlo en una página web, previo a que cada cooperativa discuta la propuesta y lo apruebe; en correspondencia, una pareja del equipo se dispuso trabajarlo.



El recuadro adjunto expresa ese intento. ¿Qué pasó? La pareja del equipo decidió visitar a tres cooperativas y en los tres casos no pudieron cumplir con su trabajo. Por eso concluyeron con la frase: “nos bolearon”. ¿Será? Estudiemos este caso. Primero, la frase “danos datos” probablemente a los líderes les sonó como “haceme tal trabajo”, en línea con lo extractivo, lo que les llevó a responder que lo harán en unos días.

Ordenando datos para que las cooperativas sean conocidas en el mundo

- Queremos poner datos de su cooperativa en la página web.
- Ahh, qué bien...
- ¿Puede darnos datos de número de asociados, nombres de los directivos, copia del acta de la asamblea...?
- Mirá, ahorita estamos con unos trabajos, volvé mañana (cooperativa 1)
- ¡Mmm..! Si información sale afuera, no sabemos a qué manos va caer. Los profesionales salen con caballadas... Ahí te lo voy a enviar (cooperativa 2)
- Lo voy a llevar a la reunión del Consejo para darles los datos... (cooperativa 3).
- equipo informando al resto del equipo: “nos bolearon”.

Segundo, la transparencia en las cooperativas es aun un déficit, por lo que publicar copia del Acta de la Asamblea, probablemente les sonó como si fuesen a mostrar sus “intimidades”. Entonces el “boleo” era una manera de resistencia al modo extractivo y asimétrico de la relación que captaron; era “protegerse” como líderes individuales, no tanto como cooperativa.

Tercero, el activismo como institución nos jugó una mala pasada; y al parecer el activismo en muchas partes se entiende como “el hacer” según “una orden”, es como “recibir una orientación (orden)” ante el cual hay que levantarse y “hacerlo”. Teniendo la mayor parte de esa información requerida, no había que levantarse e ir a pedir datos. Primero había que ordenar los datos que ya se tienen, llevarlo a la cooperativa para leerlo con ellos, conversarlo y de paso confirmar los datos. En ese ambiente amigable se reflexiona el que las cooperativas están aisladas y la importancia de que sean conocidas en el mundo.

Conversar implica no salir corriendo a buscar datos, sino que requiere planificar y ordenar datos que se tienen, y después llegar donde las personas con el trabajo adelantado, es lo que contribuye a crear un ambiente de conversación.

En otra ocasión nos percatamos que el tema Pago por Servicios Ambientales (PSA) nos



iba saliendo en conversaciones con los productores. Decidimos visitar al organismo que lo fomenta. Cuando llegamos a sus oficinas, ya ellos tenían noticia de nuestras visitas a los productores: ver recuadro adjunto. ¿Qué pasó? Probablemente las familias no sintieron que conversamos, sino que les llegamos a entrevistar. Revisando en retrospectiva nos dimos cuenta que llegábamos directo a preguntar sobre el PSA, entonces las familias captaron como que era una entrevista del tipo que mencionamos antes; luego, sintiéndose extraídos fueron a quejarse o tal vez el técnico sintió que estábamos averiguando sobre sus “dominios” y les entrevistó sobre nuestras visitas. El organismo, probablemente, se sintió “averiguado”. Fue una relación en la que todos perdimos. El mismo recuadro no expresa conversación, es más un reclamo y un defenderse.

#### Averiguando sobre PSA

Visitamos al organismo antes y nos fue bien. Cuando la visitamos otra vez, la sonrisa con la que nos despidió la primera vez estaba apagada.

-¿Para qué quieren esa información?

-Nos cuestionó al solo vernos.

-Para conocer cómo trabajan, los beneficios que tiene... -Intentamos argumentar.

-Los productores se han quejado, dicen que ustedes les andan preguntando sobre PSA.

-Ahh si...

-¿Quién es el jefe de ustedes para llamarlo?

-Ehh! Qué!

-¿Y...?

Fuente: basado en memorias de Y. Lanzas y E. gonzalez

#### ¿Cómo había que conversar?

- Visitando a las familias, no ir directo al tema; el campesinado responde con narraciones largas, imágenes y parábolas, generalmente no tiene respuestas específicas a preguntas específicas, es nuestro rol encontrar respuestas en la narrativa que nos hacen;
- entender a la familia en su forma de vida en la medida que conversamos sobre su finca y su familia, su historia y sus relaciones con los organismos;
- contextualizar lo de PSA en su sistema de producción, organización cooperativo y en la red que el PSA implica desde Canada, Estados Unidos y Nicaragua;
- compartir con la familia nuestras averiguaciones sobre el tejido global del PSA de un modo útil para las familias, de información y de perspectivas del PSA que les sirva para reflexionar.

En un contexto en que la cooperación internacional ha bajado drásticamente, cualquier ingreso externo es apreciado y por lo tanto cualquier enfoque de PSA es asumido. Eso



obvia la perspectiva de las familias campesinas que ya tienen áreas diversificadas y ya tienen parches de bosques, que no necesitan “deforestar” para “reforestar” para calzar en los formatos externos. Pero, ¿cómo dialogar mediados por enfoques de PSA entre la cadena de actores que promueven PSA, las familias campesinas y sus organizaciones?

|| Conversar sobre temas específicos implica tener amplitud de perspectivas y estudiarlas, como preparación para sostener conversaciones.

Finalmente, aun cuando comencemos mal una conversación, hay posibilidad de virar si escuchamos las señales a tiempo. En 2002, C. Maldidier y yo llegamos a una comunidad Mayangna, del municipio de Rosita (Nicaragua). Queríamos conocer la dinámica de frontera agrícola desde el lado indígena. Nos acercamos a una casa y conversamos: ver recuadro abajo.



#### Conversación en una comunidad Mayangna (Rosita, Nicaragua)

- Buen día, ¿cómo están?
- Bien... –Contestó un hombre mayor, mientras otras personas se acercaron. Nos preguntaron: ¿Quiénes son ustedes?
- Mi nombre es René y él es Cristobal. Colaboramos con una Universidad, estamos conociendo Rosita y pasábamos por esta comunidad. Es grande ¿verdad?
- Si... –Apenas le salió la palabra mientras se apoyaba en la barda de la casa. No nos invitaba a pasar...
- ¿Ustedes nacieron aquí o vinieron de otro lado?
- Si le respondo nos paga, la información cuesta –sus palabras cayeron como agua helada. Sonrieron; nosotros también.
- Si nos cobra por responder, le cobramos por preguntar –todos reímos con mezcla de incredulidad. Luego añadimos: es más difícil preguntar, vale más –las risas aumentaron.
- ¿Desde cuando cobran por platicar?
- El que viene aquí, información quiere...
- (La conversación siguió).

El ambiente al inicio era extraño, luego se volvió tenso cuando hablaron de cobrar por “responder”, después el ambiente se relajó. Comenzó como entrevista y terminó en conversación. El detalle del cobro se volvió el tema de conversación; suponía que los Mayangnas tenían información vendible, como la yuca; esa idea había sido traído por GTZ (organismo de cooperación Aleman) y seguida por otros organismos; bajo ese esquema nosotros éramos vistos como “compradores”. En una comunidad con escasez de dinero efectivo y

donde su agricultura, pesca y caza era más de auto-consumo, ese ingreso se volvía valiosísimo para los Mayangnas. Pero a la vez era un muro a la comunicación entre Mayangnas y familias campesinas, muchas veces les dividía entre Síndico/Jueces y el resto de la comunidad debido a esos ingresos, y era una nube que les impedía ver sus visiones, mentalidades y saberes fuera del ámbito mercantilizado.

En esta visita no esperábamos conversar sobre el cobro, ellos lo tocaron y lo convertimos en el tema de la conversación. Seguramente para ellos era la primera vez que alguien les decía que preguntar también “vale”, tal vez les sorprendió que no buscamos primero al síndico o al juez. El irnos con el tema del cobro que ellos tocaron, probablemente les

era una señal que no estábamos buscando determinada información por el cual debíamos “pagar”. Para ellos y para nosotros descubrir lo que había detrás del cobro, relaciones o ausencia de relaciones, la fuerza que esa regla había adquirido y su origen externo en un contexto tenso de frontera agrícola, fue una experiencia reveladora de lo que significa frontera agrícola. Fue tan valiosa esa conversación que al final no hubo cobro por responder ni por preguntar, nos estrechamos la mano entre risas amistosas.

Resumamos esta sección “sacando punta al lápiz”:

- conversar no es entrevistar ni interrogar. Tampoco pedir datos sin que previamente haya un ambiente de conversación. No es buscar respuestas específicas a preguntas específicas – “la aguja en el pajar”;
- las familias dan señales cuando no estamos conversando: “¿me estás entrevistando?” “¿Falta mucho?” “Volvé otro día”, “información cuesta”... Si los captamos podemos corregir el proceso y volverlo en conversación, al menos analizarlo auto-críticamente para no repetir el mismo error en la siguiente visita;
- conversar es planificar, ordenar datos e ideas que ya se tienen, contextualizar los datos que se oyen, compartir datos con ellas y reflexionar el tema que salga;
- conversar es reír, crear confianza y juntos abrir perspectivas.

¿Qué es “sacar punta al lápiz”? Es una **imagen**. Un lápiz sin punta no pinta. Para que pinte hay que “sacarle punta”. Puede que describamos hechos y sus causas, eso es como “lápiz sin punta”. De ahí es necesario sacar conclusiones o resumir las principales ideas, eso es como “sacarle punta al lápiz”. Las imágenes son formas superiores de pensamiento que el campesinado acostumbra usarlos.

**Ejercicio 2**, contar una conversación fallida que has tenido y tu reflexión de por qué crees que es fallida.

<p>Conversación fallida (relatar la misma conversación)</p> <p>-</p>	<p>Decir por qué crees que fue una conversación fallida</p> <p>-</p>
<p>Decir cómo crees debió ser esa conversación</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	

## 2. Conversar aflorando memorias del pasado que liberen nuevos futuros

Venimos de revisar conversaciones fallidas o pláticas que se vuelven conversaciones interesantes. Aun teniendo experiencia en sostener conversaciones con las personas, nos tropezamos con dificultades. Estar alerta a ello nos es de mucha ayuda.

Cada día conversamos con nuestros seres queridos, amistades y vecinas. En esta Guía no nos referimos a esas conversaciones cotidianas, sino a conversaciones estratégicas. ¿Cuál es la diferencia? Una conversación cotidiana suele ser de formalidad (“hola, ¿cómo estás?”, “saludos”) e informativa (sobre siembros y sobre terceras personas –“¿y cómo está la chela?”). Mientras una conversación estratégica es racional y a la vez movilizadora de fuerzas internas de las personas. P. Schwartz\* dice que lo racional, el rol de la motivación y el rol de la emoción son importantes para definir estrategias, que las dos últimas definen que se haga o se quiebre la estrategia; y añade: “No solo qué dicen ellos, pero también por qué lo dicen y por qué no dicen algo más”. En correspondencia, K. van der Heijden (2005) afirma que una conversación estratégica “junta a las personas con poder de percibir, personas con poder de re-pensar y personas con poder de actuar”, les permite alinear su mentalidad y su aprendizaje común en pos de una acción.

\* P. Schwartz es un estratega futurista. Él y K. van der Heijden dialogan sobre la importancia de las conversaciones estratégicas. Lo hacen en el libro de K. van der Heijden, 2005, *Scenarios, the art of strategic conversation*.

Lo expresado por Schwartz y van der Heijden nos son de utilidad. En nuestro caso una conversación es racional porque tiene que ver con procesos y resultados de las acciones de las familias y sus organizaciones; refiere a rutas y a aspectos económicos. Esa conversación es también motivante y emocional porque las cooperativas responden a sus asociados y a sus comunidades, y esas personas parten de sus experiencias y de sus acciones. Eso les motiva. Esas experiencias y acciones son mezcla de finca y casa, economía y familia, fuerza física y fuerza espiritual, sudor, lágrimas y esperanzas. Si hablamos sobre crédito, eso tiene que ver con producción, deuda, (des)lealtades, alcoholismo, necesidades de hijos estudiando, aciertos en buenas inversiones, apoyos entre familiares, vida y muerte.

En esas conversaciones es que emergen marcos mentales, los que hacen que el futuro sea una continuación del pasado o creación de nuevos futuros.

Ahora concentrémonos a esas conversaciones estratégicas. Allí, deliberadamente buscamos discernir sus huellas y explicitar sus marcos mentales y las nuestras.

### 2.1 Reglas en una narrativa

Independientemente del tema, lo comprenderemos en la narrativa del campesinado, parábolas e imágenes. La narrativa suele ser uno de los modos en que el campesinado suele relatar sus historias, donde incluyen aspectos racionales y aspectos motivacionales



y su psicología. Allí aparecen puntos como las tensiones familiares, las frustraciones y las energías esperanzadoras. Supongamos queremos escudriñar las reglas que han contribuido a reducir la violencia en contra de las mujeres —es nuestro objetivo para la conversación. Lo podemos hacer en un taller o conversando informalmente con una o varias personas.

En un taller una conversación grupal puede ser algo así: damos la idea, definimos la palabra regla, ponemos un ejemplo y preguntamos por esas reglas (ver recuadro). Las

\* Cuando los talleres son espacios para no escuchar, para dar capacitaciones de temas estandares, las familias campesinas lo notan. Entonces murmuran entre sí: “nos tratan como a carros viejos, nos andan de taller en taller”.

respuestas que den son reflexionadas, lo que es positivo; pero hay riesgo de que aparezcan reglas sin contexto y con poco significado, y que lo emocional se haya reprimido. Por eso, antes de hacer talleres conversamos con buena parte de las personas que van a participar en el taller\*.

#### Metodo en un taller

**Idea:** una familia sin violencia tiene probabilidad de tener una mejor vida; o sea, “si no nos peleamos, tenemos más fuerzas para trabajar juntos”

**Regla:** leyes no escritas o códigos sociales que gobiernan nuestra mente; leyes que vienen desde nuestros abuelos

**Ejemplo de regla:** “el hombre tiene derecho”

**Pregunta:** ¿Qué reglas hay en contra de la violencia? Arranca la conversación-reflexión.

En conversación con una persona sobre la vida de sus padres y la suya, ella o él relatará su historia y en medio de esa historia (narrativa) irá emergiendo aquellas reglas que buscamos, aparecerán en contextos concretos y en ese marco iremos trabajando sus significados.

En lo que sigue veamos reglas en conversaciones, huellas que autores auscultan y conversaciones que nos hacen sacar a la superficie recuerdos que habían quedado como “el polvo de casa” en lo más recóndito de nuestras memorias.

¿Cómo es una regla con su contexto y significado? En 2013 me quedé en la casa de una familia en la comunidad 4 Esquinas (Río Blanco, Nicaragua). En la mañana, mientras el marido ordeñaba, conversé con la señora. ¿Cómo llegó usted aquí? Pregunté. Me contó sobre sus padres, de cómo conoció a su marido y se hizo cargo de sus cuñados menores, de cuando su marido se la pegó y ella se fue, de cómo los años le hicieron entender a su marido de su error, de cuando le llegó a llorar rogándole le perdonara, de que ella aceptó bajo la condición de que la herencia de sus tierras se diese por igual a sus hijas e hijos, y también para sus cuñados, de que eso ella lo había pensado recordando a sus suegros que fueron injustos con sus hijas y con algunos de sus hijos, y de que ella creía en que sus hijos tenían igual derecho por haber nacido por el mismo lugar. Eran tantas cosas que me dijo, que pedí otro café para agarrar aire, mirar mis notas y resumir subrayando las palabras clave. Fue un resumen conversado: ver recuadro.

“Por el mismo lugar los parí”

- Doña, usted cambió cuando estaba separada, antes no tenía esas ideas sobre la herencia...
- Yo era igual a todas, me dolió irme pero tuve valor, lloraba y recordaba...
- Usted entendió una injusticia en lo que sus suegros hicieron y vió que pasaría lo mismo con sus hijos, y se dio cuenta mientras cargaba el dolor de la deslealtad. Cuando su marido le rogó perdón, usted comprendió que podía poner condiciones, no era usted rogándole sino él a usted.
- Sabía que me rogaba no por mi cara bonita, era porque yo valía, mis cuñados me querían como a su madre y mis hijos crecían. Yo quería el bien de ellos, por eso lo de la herencia.
- ¿Cambió su marido?
- Se dedica a trabajar, me trata bien, a veces recuerda y dice “qué tonto fui” ...

Regla: hijas e hijos tienen iguales derechos\*. ¿Por qué? Por haber nacido por el mismo lugar. Contexto: injusticia de los suegros para con sus hijas e hijos, razonado mientras estaba separada porque le fueron desleal, rechaza la subordinación, y que se da una coyuntura donde quien ruega perdón es el marido. Significado: la mujer vale, igual que el hombre.

\* Esta premisa expresa una visión de un mundo mejor. Es la misma visión compartida de justicia de parte N. Mandela, M. Gandhi y M. L. King, de que “todas las personas nacemos iguales”. B. Obama, en su discurso en honor a los 100 años del nacimiento de N. Mandela nos recordó esa visión contrapuesta a la visión del cinismo y la política del miedo en el mundo. Por muy humilde que sea la Señora con quien conversé, ella expresó una visión similar a la de Mandela, Gandhi y King. ¿No les parece grandioso?

Ahora entremos por la veta de esa regla para encontrar su génesis (contexto ampliado).

- En la conversación subyacen dos reglas de siglos, centenarias, tal vez milenarias: los suegros soltaron la herencia al morir, o sea “el chancho suelta la manteca hasta que muere”; y “soltaron la manteca” a favor de sus hijos varones mayores.
- Luego viene el comprender la injusticia de esas instituciones (reglas), de los efectos desiguales que produce en la vida de las personas, de generación en generación. Esa comprensión es en hechos reales (sus suegros, sus cuñados, sus hijos e hijas), y esos hechos reales se dan en geografías concretas (en su matrimonio-comunidad, donde sus padres-comunidad, donde sus suegros).
- Después viene una coyuntura en la que se da un cambio de correlaciones de fuerzas: la ninguneada aparece con más poder y fija condiciones. La regla que gobierna es: “igual derecho tienen porque los parí por el mismo lugar”. Esa regla responde a una visión de cambio: un futuro diferente para sus hijas e hijos.
- Entonces se da un cambio: la señora cambió, su marido cambió (“qué tonto fui”).

Notemos que parte del contexto es emocional: deslealtad y años separados significan tristeza y frustración que se vuelven en fuerzas motivacionales y racionales. Es en ese contexto que ella piensa en la injusticia y en las reglas.

Para finalizar, anotemos el modo cómo se dio la conversación. No tenía que preguntar y preguntar. En retrospectiva, los pasos que seguí fueron:

- Hice la pregunta de inicio, una pregunta bastante general
- Luego mostré real interés en lo que me decía. Tomaba notas. Guardé silencio apretando mis dientes cuando las lágrimas corrieron por sus mejillas.
- De rato en rato solo atinaba a mover mi cabeza y decir: ahh... ¿y?... Ahh. Ella preparaba el desayuno mientras hablaba. Casi veía como una película lo que me contaba.
- Cuando sentí que llegaba al final de su narrativa, revisé mis notas. Por eso pedí café para darme tiempo, la idea estaba clara, solo busqué la secuencia lógica de su perspectiva.
- Subrayé las palabras claves y en voz alta fui resumiendo, mientras ella reaccionaba.

#### Metodo en una conversación

- nos preparamos para lo incierto. No sabemos que rumbo va tomar la conversación
- buscamos un ambiente propicio
- iniciada la conversación, le seguimos la corriente, que luego es una “veta”...
- Muchas personas no tienen quien les escuche, el sentir que alguien puede escucharles es suficiente para que “la nube suelte el agua”.- mientras escuchamos, captamos hacia donde va la narrativa, olfateamos los conceptos (ideas, reglas, huellas, imágenes) que subyacen sus palabras. Escuchar es como en el futbol: “jugar sin el balón”
- Nos alistamos para hacer un resumen
- Resumimos. Es el momento de prueba de si entendimos, de corregir y de nuevo impulso a la conversación. Es un momento racional.

Fue mi maestra en introducirme cómo romper centenarias reglas y producir nuevas reglas basadas en hechos y reflexiones concretas. Su mentalidad y la mía se “alineó” racional y emocionalmente en pos de la regla “por el mismo lugar”.

Las reglas sociales responden a un orden social (perspectivas). Ellas pueden ser cambiadas cuando las perspectivas cambian. Se cambian perspectivas cuando la realidad que vivimos se vuelve insoportable cognitivamente, rumiándolo, nos damos cuenta de esa injusticia y buscamos desesperadamente algo alternativo. Cambiamos.

## 2.2 Geroglíficos vivos: huellas

¿Cómo captar las huellas? Se usa la palabra geroglífico para indicar escrituras y



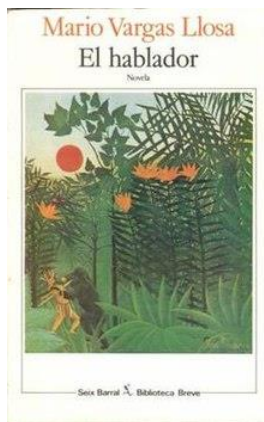
esculturas de tiempos antiguos (ver dibujo). Nosotros hablamos de geroglíficos vivos para indicar que hay huellas con vida que datan cientos de años. Esas huellas pueden ser una finca (variedades de fincas), huerto, frases, contextura física de una persona, habilidades\*.

\* Carlos Lazo Amador, asesor de cooperativas en Jalapa (Nicaragua) me presentó a don Felix Zuniga, quien sin haber tenido educación escolar hacía carretas, hace muebles y arados según la demanda. Su última obra, una tostadora de café del **cilindro** de un vehículo. ¿Cómo se le ocurrió hacer esa tostadora? “Mi señora tostaba café en ese perol, al verla pelear con el fuego se me ocurrió. Ahora hasta los vecinos tuestan ahí.” Interpretación de Carlos, influido por la cultura asiática: “seguro en su vida pasada Zuniga fue un ingeniero o un inventor, por eso en esta vida ve una necesidad de inventar”. Compartamos esa interpretación o no, es una perspectiva de huella –de geroglífico viviente.

Pablo A. Cuadra (1987, *El Nicaraguense*) describe lo que observa y conversa con una “vivandera” (mujer comerciante) en el mercado de Managua, lo que le escucha conversar con otra comerciante y mas tarde Pablo Antonio anota la reacción de su esposa a las compras que hizo. La vivandera le cuenta a su vecina que su hijo estudia para ser dentista y que los materiales le cuestan “un chiquipil”, palabra Nahuatl de hace 6 siglos que Pablo averigua equivalía a 8 mil granos de cacao, o sea una millonada de reales. También escucha la frase “no vale un cacao”. Sorprendido por lo que escucha, Pablo Antonio observa a la señora con su delantal y sus hombros fuertes, seguramente por cargar canastos de frutas. Estas frases y esa observación de la textura física de la mujer, hace que Pablo Antonio recuerde, a través de sus estudios, el *tiangué*, mercados controlados por las mujeres en los tiempos indígenas. Cuando Pablo llega a su casa, cuenta a su señora lo que compró, y cuando le menciona los precios en que compró su señora reacciona: “Te tiraron”. Esta palabra alude a hombres que cuando se metían al *tiangué* le llamaban “bellacos”.



Esas palabras y lo observado son pues geroglíficos vivos, expresadas en la actualidad y que llevándonos al pasado nos alumbran su sentido.



Mario Vargas Llosa (1991, *El Hablador*) relata que sus planes en París dieron un vuelco al entrar a un museo y encontrarse con una foto sobre la tribu Machiguengas del Perú, con quienes la llamada “civilización” poco contacto tenía. ¿Qué le llamó la atención? En la foto de varias personas, estaba uno moviendo las manos y hablando, y el resto dirigiendo su mirada hacia él. Esa persona tenía un lunar morado oscuro en todo el lado derecho de la cara, lo que Mario reconoce: es su amigo de Universidad de décadas atrás, que lo dieron por perdido en el tercer año de su carrera. Era **el hablador**. Eso hizo cambiar los planes de Mario en París. Regresó a buscar esa comunidad y terminó escribiendo una novela.

Aquella persona se había comprometido tanto con los Machiguengas que terminó sumándose a ellos. Salirse y contarle al mundo lo que había aprendido era como traicionarlos\*. A primera vista, el lunar era la huella, pero no, eso solo era un indicativo para reconocer a una persona, la huella era “el hablador”, ese rol institucionalizado por siglos. Es la persona que traduce entre una cultura y otra, entre perspectivas del mundo, la persona que media entre grupos humanos, e incluso entre este mundo y el más allá.

\* Es también, gruesamente, la diferencia entre antropología y sociología. En la antropología se busca entender y en la sociología se busca explicar. Puedes entender tanto una comunidad, que explicarlo implica des-entenderla. Aquel amigo con el lunar probablemente llegó a entender tanto a la comunidad que entendió debía ser leal a ellos. Y por ir desde otro mundo, se volvió en “el hablador”.



Nuestro trabajo se parece al del hablador, nos comprometemos tanto que jugamos ese rol mediador entre el campesinado y el mundo exterior, entre las perspectivas de un lado y otro.

### 2.3 Conversar reconociendo nuestros propios modelos mentales (perspectivas)

Ahora les cuento una experiencia personal, para ilustrar que las huellas las cargamos nosotros también. Con 4 años de edad mis padres me llevaron de las partes altas del país, arriba de 4,000 mts de altura, a las partes bajas al otro extremo del país. Crecí cortando monte y trabajando en agricultura. En Nicaragua mi segundo trabajo era estudiar los sistemas de producción campesina en Wiwilí. Tenía un formato para llenar. Tenía que describir los cultivos de la finca, la historia del productor y la historia de su finca. Allí me encontré con el sistema de tumba-roza-y-quema, siembras al boleto y al espeque, el trabajo familiar y las razones de la familia campesina de porqué se envolvía con esas actividades. Lo hice en largas horas de conversación con la persona dueña de la finca. Aunque iniciaba como entrevista, rápidamente se volvía en conversación por mi interés de averiguar el porqué hacía lo que hacía. Su explicación me encendía mi fuego interno, iba entendiendo lo que con mis padres habíamos hecho en la frontera agrícola de Santa Cruz-Bolivia. Era aprendiz de la agricultura escuchándoles a los campesinos de Wiwilí. Allí entendí lo que mis padres hacían a 4 mil kms lejos de Nicaragua.

\* Ciera-Midinra, 1984, ¡...Y por eso defendemos la Frontera! Es un libro de historia agraria que da cuenta de esa huella en Nicaragua.

Esos espacios de frontera agrícola fueron refugio de indígenas y campesinos que huían de los colonialistas y de quienes les desposeían sus recursos.

También fueron lugar de resistencia guerrillera en América Latina del s. XX.

Reconocí una huella en Wiwilí, la del campesinado en fronteras agrícolas del centro y de sur américa. Era una huella histórica\*. Esas huellas eran: el sistema de tumba-roza-y-quema, la rotación, la asociación de cultivos, la diversificación... Y detrás de ellos la resistencia campesina.



Detrás de las huellas capté las perspectivas (modelos mentales) del campesinado, que eran opuestas a las de los hacendados. Estudiando un poco más, años después, entendí el enfoque de los Sistemas Agrarios, era más para entender la historia agraria de los lugares, los sistemas de producción y la racionalidad de los productores. En ese enfoque no entraba la emoción o la siquis del campesinado, tampoco las relaciones de género ni las relaciones de poder. Pero al escuchar a los campesinos me ardía mi fuego interno, era como escuchar a mis padres, entonces busqué otras perspectivas más para ir entendiendo lo que escuchaba y lo que me decían mis recuerdos.

Finalmente, una conversación que tuve con Santos Luciano Tórrez, un productor de Waslala, me hizo ver las perspectivas de diferentes generaciones. Comenzamos conversando sobre su cooperativa, su retiro como presidente, su llegada a Waslala y la transformación de su parcela en finca... En ese contexto habló de la importancia de planificar y cómo en esa planificación las perspectivas que hay en una familia importan

mucho. ¿Por ejemplo? Le pregunté para tantiarle si era solo discurso repitiendo a las ONGs o algo mas. Santos lo tenía bien claro, era su experiencia, así es que arrancó:

Debemos planear cómo vamos a trabajar la finca donde mayormente el hombre está metido, también debemos mejorar la cocina donde mayormente la mujer está metida, y debemos tomar en cuenta a los hijos. Para mi tener un caballo es lo mejor, mientras para mi hijo lo mejor es tener una moto. Algunos padres decimos que moto es vagancia, clavos y llegamos a decir que vamos a comer “sopa de pedales”, pero también los hijos pueden decir lo mismo del caballo, que vamos a comer “sopa de albardas”.

Ya ni pude resumir, me abrió los ojos de par en par. Me hizo recordar a mi Madre y tía contando sobre su tío Cesario Humana: “Nuestro tío Cesario Humana se sentaba en la orilla del río con su anata (tipo quena), escuchaba el agua correr y chocar con las piedras, silbaba y tocaba. Al atardecer regresaba a casa cantando su nueva canción, el sábado ya estábamos bailando ¡con esa canción!” y el lunes siguiente salíamos a pastorear las cabras cantando ¡esa canción!”. A veces solo tenemos que escuchar “al río” u observar a personas como Cesario, para terminar “bailando” en sus perspectivas que las hacemos nuestras. El productor de Waslala se volvió mi maestro en planificación estratégica: 1) en una familia hay perspectivas según generaciones y reconocerlas para hacer un plan es indispensable; 2) sumar las distintas perspectivas hará que el plan sea asumido como propia; 3) los dos puntos anteriores eran posibles si en la familia lo conversaban, negociaban sus intereses y se ponían de acuerdo en sus prioridades en el corto y en el mediano plazo\*.

\* Lo propiamente elaboración de Planes Estratégicos aplicados a organizaciones rurales, lo trabajamos en la Guía No. 4. Santos Luciano tiene la virtud de mostrarnos perspectivas de cambio a propósito de los Planes.

Resumamos de esta sección lo que es conversar:

- es tocar lo racional, lo motivacional y lo emocional;
- en la conversación emergen reglas, huellas y modelos mentales (perspectivas);
- en las narrativas emergen los temas que buscamos en contextos específicos;
- las conversaciones revelan palabras que son geroglíficos vivos, como el chiquipil;
- una foto puede revivir conversaciones del pasado y empujarnos a nuevas conversaciones. ¡Qué importante son lo que se dicen y lo que no se dicen! —es como en el fútbol, jugar sin balón puede hacer que haya gol y grandes jugadas;
- es despertar, sentir empatía con las personas, compartir su dolor y su alegría;
- es auto-estudiarnos mientras conversamos con las personas;
- es impulso a que leamos escritos averiguando más sobre lo conversado;
- es resumir —después de escuchar largamente (como un compositor sentado en la orilla del río), un resumen puede ser de forma conversada con frases breves, puede aclarar y re-impulsar la conversación;

De la interacción de las palabras se disciernen reglas, huellas y marcos mentales. De allí emerge conocimiento, sabiduría, fuerza, motivación y amor. Se prende ese fuego interno que todas las personas llevamos.



**Ejercicio 3**, contar una conversación que incluya reglas, otra con huellas y otra con perspectivas: Luego decir cómo se dio esa conversación y analizarlo.

<p>Relatar una conversación con <u>reglas</u> que has tenido</p> <p>-</p>	<p>Método: decirnos los pasos que se siguió en esa conversación</p> <p>-</p>	<p>Identificar lo racional, lo motivacional y lo emotivo en la conversación</p> <p>-</p>
<p>Relatar una conversación con <u>huellas</u> que has tenido</p> <p>-</p>	<p>Método: decirnos los pasos que se siguió en esa conversación</p> <p>-</p>	<p>Identificar lo racional, lo motivacional y lo emotivo en la conversación</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
<p>Relatar una conversación con <u>perspectivas</u> que has tenido</p> <p>-</p>	<p>Método: decirnos los pasos que se siguió en esa conversación</p>	<p>Identificar lo racional, lo motivacional y lo emotivo en la conversación</p>

### 3. Conversación sobre futuros

De la sección anterior nos quedó una sensación como que algo va emerger, como si el parto se avecina... Al reconocer marcos mentales y el cambio de perspectivas, se cuestionan reglas sociales y creencias, y con ello otro mundo de posibilidades aparece frente a nosotros. ¿Qué son? Posibilidades y probabilidades de futuros. ¿Cómo podríamos adentrarnos en esos mundos? ¡Creándolo! ¿Pero cómo? En esta sección proponemos hacerlo a través de conversaciones sobre visiones, oportunidades, escenarios e innovaciones.

#### 3.1 Visiones

Visión es una forma de viajar al futuro viendo las cosas de modo

*\* En un artículo, próximo a publicarse, intitulado “La fuerza de la visión compartida en las culturas campesina-indígenas”, identificamos visiones centenarias y milenarias. Allí nos sorprende la conexión o correspondencia que hay entre visiones actuales con visiones de antaño. En la Guía 4 desarrollamos ampliamente este tema de la visión.*

*\*\* También re-leer la parábola indú de los ciegos y el elefante*

diferente, lo que otros no ven\*. Es “nadar contra la corriente”. Es repensar lo que sabemos sobre nuestras actividades cotidianas. Es aspiración humana de querer cambiar al mundo. En la foto adjunto, ¿qué figura ves con la primera mirada? Pregunta a tu vecina, de qué ve. Habrá diferentes respuestas\*\*, todas las miradas son válidas.



Re-learnamos desde el ángulo de visión algunos casos ya mencionados anteriormente. La señora que vio la herencia al igual que sus suegros y la mayoría de la población rural, de que es algo en que el padre decide, entrega la tierra hasta que muere y generalmente a favor de los hijos varones. Sin embargo ella vio diferente. Ella captó que la herencia supone que nacemos con derechos desiguales. Al captar esa mentalidad, ella comprendió lo injusto de ese sistema. Al verlo injusto, ella vislumbra la regla “igual derecho tienen porque por el mismo lugar los parí”, una regla que responde a una visión compartida por Gandhi, King y Mandela, de un mundo con justicia donde “todas las personas nacemos iguales”.

¿Cómo a través de la conversación emergió esa visión? El recuadro adjunto lista los pasos seguidos en la identificación de la visión. En la narrativa de la señora emergen los elementos de visión, allí nuestro papel es escuchar a la señora y

#### Pasos seguidos

1. Ve lo que todos ven
2. Experimenta una situación personal adversa, rumiarlo hace que su mente sea “sacudida como un árbol”, ve que sus hijos/as serán también afectados.
3. Descubre esas creencias con efectos injustos
4. Al ubicarse frente a la injusticia, las posibilidades de futuros emergen
5. Ello se da cuando la pareja se reconcilian bajo nuevas condiciones.
6. Así su visión tomó forma y cuerpo: un mundo con equidad y justicia donde las personas valen.

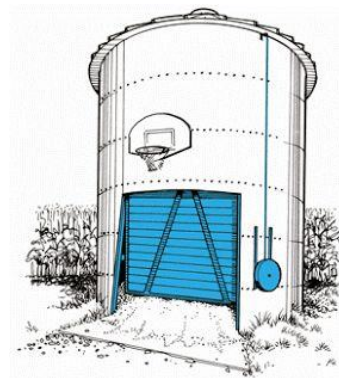
captar esa visión, y durante el resumen explicitar la secuencia. Eso confirma a la señora en su visión y nos hace aprender de ese proceso.

La señora de Estelí con “el zapateo” para quitarse “el polvo de sus zapatos” trasluce también una visión. Ella ve lo que la mayoría vemos: la violencia en una pareja es normal. Pero ella ve más que la mayoría, ve que hay cosas (“polvo”) que sostienen esa relación injusta de violencia, y que aun separándose si no se libra de ello, caerá en otra violencia. Por eso, simbólicamente, ella zapatea en la puerta de la casa para quitarse “el polvo de sus zapatos”. Entonces siente como que se quitó los “grilletes” de su mano, como que cortó el mecate que la tenía “maneada” como si fuese una gallina. Es cuando un mundo de posibilidades de futuro se le abre.

¿Cómo a través de la conversación emergió ese futuro? En el recuadro están los pasos seguidos, son relativamente similares al caso anterior, salvo que aquí no negocia para reconciliarse. Al conversar ella revive su experiencia, se siente bien, lo cuenta y “zapatea” delante de nosotros. Captamos que no es tanto las preguntas que hacen conversar, es más nuestra actitud de escucha y de empatía hacia sus palabras, de rebuscar la secuencia de la visión que ella busca transmitirnos, de que no se trajo nada del “polvo” (bases de violencia) y de que vive otra vida.

#### Pasos seguidos

1. Ve lo que todos ven
2. Experimenta una situación adversa (violencia), lo piensa y detecta creencias que sostienen esas injustas situaciones
3. Cuando se ubica frente a la injusticia, descubre que debe liberarse no solo del hombre que la maltrata sino de las creencias que generan violencia. Por eso “zapatea”.
4. Así emerge una visión de un mundo sin violencia, donde las personas valen.



El tercer ejemplo es el caso del maíz en silo en San Dionicio (Matagalpa, Nicaragua), que aludimos en la Guía No 1. Todos hemos visto silos donde las familias guardan su maíz para su consumo y para venderlo en mejores precios durante los meses de escasez de maíz. Las ONGs suelen apoyar su producción, ferias de maíz y elaboración de subproductos. Pero los técnicos y líderes vieron más que eso. Vieron que se podía acopiar maíz de la comunidad en precios de mercado, cuidar el maíz por un tiempo, venderlo en meses de escasez y redistribuir las ganancias. Algunos líderes de comunidades, en el marco de la Red Comal (Honduras), vieron diferente:

acopiar maíz, guardarlo y devolver en meses de escasez al mismo campesinado, quienes lo recuperarían pagando los costos del cuidado. Esto último, las familias campesinas solían vender su maíz por necesidad y recomprarlo meses después en el triple del precio en que habían vendido. Entonces emergió su visión comunitaria y con ella su estrategia de cómo hacerlo.

¿Cómo a través de la conversación emergió esta visión? Aquí se conversa con una familia a raíz de la observación, se enteran de cómo funciona y se imaginan escenarios posibles de “qué pasa si” hacemos tal u otra cosa. Luego se dan conversaciones en el seno del grupo que busca impulsar comercio de granos o en el grupo que quiere garantizar el maíz meses después sin tener que recomprarlo; ya son conversaciones sobre reglas, recursos y acciones. Lo que les empuja a hacer estas conversaciones es el propósito que les guía o los empuja a observar y a conversar en determinada dirección.

#### Pasos seguidos

1. Observan algo común como los silos y la práctica de guardar maíz
2. Conversan sobre lo observado con la familia: acopio, cuidado, espera, venta maíz
3. Al ver la secuencia de acciones, se preguntan “que pasa si” le aumentan escala. Junto con la familia responden la pregunta
4. En grupo conversan sobre las reglas para la iniciativa y negocian los recursos para su arranque o para cubrir costos del cuidado.
5. Así emerge una visión, de una comunidad con más ingresos o que se garantiza de maíz todo el año sin perder demasiado en los meses de escasez.

¿Cómo emergen estas visiones? Los tres casos ya lo habíamos trabajado en esta misma Guía y en la Guía No. 1. Aquí lo re-leímos desde el enfoque de visión. Cuando conversamos, algunas veces captamos la visión de inmediato, otras veces lo captamos al re-leer nuestras notas al final del día, entonces regresamos para retomar la conversación con las mismas personas. Los pasos descritos en los 3 recuadros nos

\* Un punto clave es obviar las causas externas, porque ellos en parte ya están en la adversidad. La clave es buscar creencias (marcos mentales) en nosotros. Es el cambio de nuestras creencias, que están a nuestro alcance, que puede producir visiones.

revelan un patrón común que puede sernos de ayuda para mejorar nuestra capacidad de captar o producir visiones, esos patrones son: adversidad – creencias – injusticia – alternativas. Visto como preguntas-guías serían: ¿Qué te llevó a ese resultado adverso? ¿Qué creencias la sostiene? ¿Cómo esas creencias entraron en ti\*? ¿Qué pasa si tal cosa? ¿Qué nuevas reglas aparecen? ¿Qué tan posible es?

**Ejercicio 4,** capta una visión conversando con tu familia, encontrá el patrón que ves y analizala.

Visión	Pasos seguidos en la visión	Análisis: de la conversación, de la visión que emergió y de los pasos

### 3.2 Oportunidades

Con la palabra oportunidades\* demos otro paso más para conversar sobre futuros. Oportunidad es algo externo, viene de lo desconocido. Hay distintos tipos de oportunidades: de mercado, de conocimiento, de recursos y de alianzas. Las

\* En la Guía No. 4 desarrollamos ampliamente este tema de las oportunidades. Aquí lo hacemos más para sostener conversaciones con las familias asociadas.

oportunidades más sencillas son las que se hallan actualmente, las más difíciles son las oportunidades de futuro, las que podrían existir si pasa tal o cual situación. Las oportunidades ayudan a vislumbrar visiones y también sucede al revés, teniendo las visiones emergen las oportunidades.



Retomemos los casos trabajados para visión. La señora con una visión de equidad en torno a la herencia, ¿qué oportunidades pueden emerger cuando vislumbra esa visión? “Mis hijos ahora saben que van a tener tierra, ellos estudian y nos ayudan; lo mismo mis cuñados”; oportunidad de tierra, por un lado, y oportunidad de movilizar fuerza de trabajo familiar para lograr una mejor finca de futuro, por otro lado). Refiriéndose a su marido, “se dedica a trabajar, me trata bien, a veces recuerda y dice ‘qué tonto fui’”; fortaleza de construir una nueva relación y familia que alumbrará a la familia extendida de ambos y a su vecindad, lo que les permitirá aprovechar oportunidades económicas como la demanda de queso y oportunidades de crédito que tiende a aumentar en la medida que los caminos mejoran. Igual se puede decir con la señora del “zapateo” o de los granos: las oportunidades emergen más claramente cuando se vislumbran visiones.

A raíz de la crisis política en la Nicaragua post 18 de abril 2018, en lugar de apagarnos acompañamos a cuantas organizaciones nos fue posible. Trabajamos el proverbio “detrás de cada adversidad hay una oportunidad”. Nos presionamos a ver lo que hay detrás de esa adversidad de crisis, como necesidad urgente, como aspiración e incluso ambición (sentido positivo). ¿Qué oportunidades hay detrás de esa crisis? La sola pregunta altera los nervios, “va contra la corriente” de buscar “ser víctimas” y magnificar la violencia.

Leamos la conversación en el recuadro adjunto. Allí

#### Oportunidades

- ¿Cómo estás haciendo con tu finca?
- El pago del café no ha llegado, no hay crédito... decidí parar a mis trabajadores
- Tu café puede perjudicarse
- Si, pero no tengo otra opción
- ¿Por qué no hablas con tus trabajadores, por ejemplo puedes buscar un arreglo de pagarle luego de la cosecha...
- sin dinero no se hace nada
- ¿Eso dicen ellos?
- Ellos dicen que les dé comida y que con eso siguen trabajando
- ¿No le parece eso una oportunidad para que su café no se caiga?
- De veras, voy a pensarlo
- Si no le das trabajo, ¿qué pasará con tu guinea?
- Lo pueden robar... Si me arreglo siempre lo agradecerán.



encontramos los cuatro tipos de oportunidades. Detrás de la crisis de violencia hay oportunidades de reconstituir la comunidad o de fortalecerla en su contrato social. Para el finquero los trabajadores son una oportunidad, para los trabajadores el finquero les es una oportunidad. Se puede llegar a arreglos que en otras circunstancias sería impensable. Al final, dinamizar la comunidad es como sembrar caoba: de larga data. Otro finquero que escuchaba esa conversación reaccionó: “mis hijos estaban estudiando, los llamé; con ellos estoy trabajando la finca; ellos tienen la oportunidad de agarrarle amor a esto que les da de comer”.

El ser parte de estos diálogos no es solo imaginarnos cosas de futuro, es iniciar su creación. El recuadro nos ilustra la fuerte relación entre oportunidades (externas) y las fortalezas (internas) que están presentes en la conversación. Son pequeñas conversaciones que provocan grandes cambios. Es despertar en que cualquier decisión que tomemos tiene efectos, y algunas de esas decisiones hasta pueden ser contraproducentes: “si les doy trabajo, no podré cuidar mi guinea” (y la guinea puede ser parte de la comida de los trabajadores que contraten).

Otras veces solo necesitamos escuchar, como aquel compositor sentar al borde del río. Los jóvenes de secundaria, Universitarios y graduados, sentados en algún lugar entre bromas comparten sus sueños y perspectivas: “Si mi viejo me da tierra yo voy a sembrar granadillas y calala, eso se vende mejor que el café”, “yo quiero criar gallinas, si solo sacara 24 huevos por día ganaría C\$120 cada día, con eso levanto cualquier negocio”, “aquí se enferman mucho, yo voy a estudiar para doctora”. “Me gusta el tatuaje, más gente va querer tatuarse, yo voy a ver donde aprendo, seré el tatuador con caites”. No falta otro que les dice: “cuando estén en su reino, acuérdense de mí” jajaja, reaccionan y chocan la mano. Tantas oportunidades que como 100 palomas, se van volando. Conversar sobre futuros, viajar hacia ellos, sostenerlos y manejarlos, es lo que nos hace brincar a cualquier hora.



Conversar sobre futuros es la experiencia más intensa que podemos experimentar. ¡Es más que estar enamorados! Crear futuros tiene más fuerza para desequilibrar nuestros marcos mentales y hacer repensar a quien dice “eso ya lo vi, ya vengo de regreso”. No viene “de regreso”, viene del pasado. Abramos la puerta a los futuros a través de sostener conversaciones.



**Ejercicio 5**, identificar una oportunidad conjuntamente con las personas y ver que calce con las capacidades actuales o de futuro de las personas.

Oportunidades. Contar la conversación donde identificaron esa conversación	Capacidades. Ver cómo coincidía con las oportunidades.	Análisis. ¿Qué visión les abrió a las oportunidades? ¿Por qué son oportunidades de futuro? ¿Cómo se dio esa conversación?

#### 4. Estrategias de conversación

Podemos inspirarnos en dos artistas de la conversación que la humanidad nos ha legado, Sócrates y Jesús. Luego vamos a listar elementos que más nos ayudan para hilar conversaciones reflexivas.

##### 4.1 Inspiración de conversadores

El filósofo Sócrates (470-399 AC) es el conversador más agudo\*. Él iba a los mercados a conversar con los jóvenes. Su método no era

\* Sócrates nunca escribió. Platón tomó notas y conocemos sobre Sócrates a través de Platón, quien escribió *Diálogos*.

presionar, aunque la personas con quienes conversaba se sentían presionados. Su método se articulaba en lo que hace una partera, quien ayuda a la madre a dar luz a su bebé. Sócrates entendía la labor del

filósofo como el de una partera. Sócrates entendió su labor como la de una partera, de ayudar a las personas a “dar a luz” a sus propias ideas (“bebés”), de que la gente saque lo que no sabían, pero que lo tenían. En correspondencia él pregunta, a través de las respuestas que recibe lo interpreta, lo hace en voz alta porque están conversando, la otra persona busca aclarar, Sócrates amplía y



profundiza su interpretación... al final el marco mental de la otra persona sale “a luz”. La muletilla para esta conversación es: “o sea que...” (inferencia).

Supuesta conversación de Sócrates con un zapatero

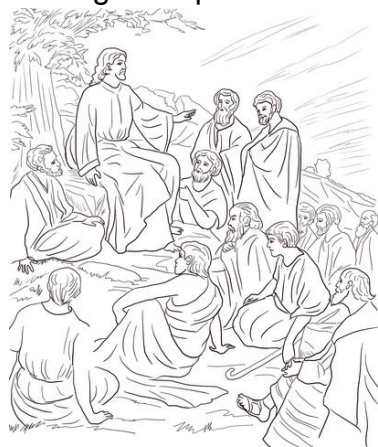
-¿Es usted un zapatero?  
-Sí, yo hago buenos zapatos  
-Ahh, o sea que conoces lo que es bueno y lo que es malo  
-Ehh.... Mmm...  
-¿Qué es lo bueno?

Este recuadro muestra cómo pudo ser una conversación con un zapatero. De la hechura de un zapato volvía el tema en la moral, de lo que es bueno o malo, en tema del derecho de lo que es falso o verdad. Lo propio si conversaba con un juez que creía saber de qué es lo justo y lo injusto, o con alguna persona que

pintaba y sabía lo que era pintar un cuadro bonito o feo —o sea, lo que es bonito y lo que es feo. Más conversaba Sócrates más se daba cuenta que no sabía, por eso se inmortalizó su célebre frase: “Solo sé que nada sé”.

Contagiados por el espíritu de Sócrates, decimos que los jóvenes pueden entenderse como si fuesen “parteras”, que ayuden a que sus familias y sus vecinos puedan “dar a luz” sus propias ideas de futuro, despertar de sus mentalidades. La cooperativa puede asumir el método de Sócrates como su método principal, de ser la “partera” que da la posibilidad de que aprendan de que sabían, y a través de esas conversaciones llegar a producir nuevas ideas, visiones y futuros, y sorprenderse de sí mismos: “ahh, produjimos algo nuevo con solo conversar”. Solo que estas conversaciones requieren libertad, las autoridades en el tiempo de Sócrates no aguantaron las conversaciones de Sócrates, lo enjuiciaron y lo condenaron a muerte. ¿Cuánto de diálogo-conversación aguanta la libertad?

La segunda persona es Jesús de Nazareth.



Su manera de comunicarse con el campesinado del mediterráneo y a la vez desafiar a las elites de entonces era a través de parábolas, una manera en que todos podían entenderle y a la vez pensar. El

recuadro adjunto tiene la parábola de los dos hijos. Se refiere a los líderes religiosos que no creen y a los marginados que sí creen, y lo dice en frente de ambos grupos. Son parábolas en que Jesús generalmente termina

#### Parábola de los dos hijos

«Pero ¿qué os parece? Un hombre tenía dos hijos. Llegándose al primero, le dijo: “Hijo, vete hoy a trabajar en la viña.” Y él respondió: “No quiero”, pero después se arrepintió y fue. Llegándose al segundo, le dijo lo mismo. Y él respondió: “Voy, Señor”, y no fue. ¿Cuál de los dos hizo la voluntad del padre?»

- «El primero» - le dicen.

Díceles Jesús: «En verdad os digo que los publicanos y las ramera llegan antes que vosotros al Reino de Dios. Porque vino Juan a vosotros por camino de justicia, y no creísteis en él, mientras que los publicanos y las ramera creyeron en él. Y vosotros, ni viéndolo, os arrepentisteis después, para creer en él.»

con una pregunta, y quienes responden se auto-incriminan. Jesús, a través de las parábolas, escandaliza porque los “sucios” alcanzan la salvación y los “justos” se quedan fuera.

La muletilla en este tipo de conversaciones: “es como...”

Sócrates hurga para captar lo que quieren decirle, y ello en sí mismo es provocador; Jesús usa la parábola para hacerse entender y a la vez generar cambio. El método de Sócrates es como “cucharear”: preguntamos, recibimos respuesta, volvemos a preguntar sobre la base de su respuesta... En esta metodología hay que tener disciplina para no dar nuestra interpretación mientras no captemos ese marco mental de la otra persona: “tu manera de pensar es así, por eso dices tal cosa, desde ahí explicas así, y las soluciones –siguiendo tu pensamiento– serían tales”. Acto seguido, luego que la otra persona asintió o corrigió, a diferencia de Sócrates, añadimos nuestra manera de ver sobre la misma situación: “mi manera de ver es así, ...” Así, la otra persona no queda “enchilada”, sino que damos la posibilidad de que en el diálogo ambas perspectivas (mentalidades) salgan a la superficie, tengan la posibilidad de des-aprender, complementar o buscar otra perspectiva.

El método de Jesús es escuchar y haber estudiando a las familias, a tal punto de elaborar parábolas sobre esa base. Además de las parábolas buscamos captar y usar imágenes: “me agarraste en curva”, “el chancho suelta la manteca...”, “tirarse al agua sin saber nadar”, “voltear la tortilla para que no se queme”, “sulibeya”, “cuando revienta las nubes”. También buscamos escuchar narrativas –historias campesinas a través de las cuales ellos explican su situación.

## 4.2 Formas o condiciones que ayudan a las conversaciones

Ahora listo elementos o condiciones que ayudan a tener buenas conversaciones.

### 4.2.1 Conciencia de estar buscando un tesoro

En 1989 visité a mi familia en Bolivia. Los encontré en el chaco (finca). Estaban tristes: “vendimos el carro y pusimos todo el dinero en la siembra de arroz, cosechamos y dejamos el arroz para ser transportado al día siguiente, pero esa noche hubo inundación y todo se perdió”. La inundación implicó 3 metros de barro. Quedé impactado al ver medio metro del techo de la casa. Debajo de varias capas de barro habían quedado las tierras fértiles y la infancia que tuve. Así somos las personas, lo mejor de nosotros está debajo debajo de varias capas de memorias, creencias y saberes. En los más pequeños está Dios. A través de las conversaciones “cavamos” en la mente de las personas y en nuestra mente, hasta que vamos encontrando sus tesoros, aquello que saben pero creían no saberlo, aquello que no conocíamos pero sabíamos que lo saben.

Conversar no es “picar flor e irse” como en las entrevistas y encuestas tradicionales. Una conversación se vuelve dos o tres conversaciones, varios encuentros y procesos, es ir “cavando” poco a poco en las mentalidades, en las reglas y en las huellas.

#### 4.2.2 Preparando la conversación

Cada conversación debe ser preparada. Organizar datos y notas que ya tenemos. Resumir ideas que ya se tiene sobre la familia y la comunidad. Listar los supuestos que tenemos sobre esa familia y sobre la comunidad. Prepararnos para lo inesperado\* es más difícil que cualquier entrevista o encuesta. Es reflexivo desde antes de la conversación, lo es durante y después de la conversación.

*\* A veces nos tiembla la rodilla al ir a conversar con una familia. Ir sin lista de preguntas es incómodo. Elix Meneces, agrónomo, reconoce: “me bloqueo al conversar, ¿Cómo puedo conversar si yo mismo me bloqueo?” Elix tiene espíritu de Sócrates. Ese reconocimiento nos desbloquea, hace que nos preparemos más, nos mantengamos más concentrados, revisemos más nuestras notas...*

Observamos lo más que podamos en el camino. Observamos su casa y su finca, aunque sea desde el camino. Vamos preguntándonos qué familia es, cómo hizo lo que vemos, cuantos año ya puede estar viviendo allí.

Al llegar conversaremos con quien esté. En las entrevistas y encuestas tradicionales se busca al “jefe de hogar”. Si no está el jefe, suele salirnos la siguiente expresión: “No hay nadie, busquemos a la siguiente en lista”. Conversemos con quien o quienes estén en casa. Toda persona tiene saber y saberes diferentes. Siempre hay algo que aprender, además de darle más equidad a nuestra metodología de trabajo.

#### 4.2.3 Organizando la facilitación de la conversación

Es recomendable que a una conversación se vaya en pareja. Uno de ellos dirige la conversación y la otra va resumiendo e identificando la secuencia de las ideas o los puntos clave que va surgiendo de la conversación.

Cuando la conversación tiende a agotarse o agarrar otro rumbo, la persona que va resumiendo puede intervenir con una pregunta bien pensada, con alguna amable provocación\* o con un resumen.

##### Reflexión provocada

- “jugar al abogado del diablo”: tomar una posición contraria
- Mostrarle contradicciones en lo que dice, usando sus propias palabras
- Comparar su situación con otra familia de la misma comunidad, revelándoles resultados diferenciados
- “Ponerse en sus zapatos”

Si vamos solos a una conversación, uno puede detener la conversación y decir: “vamos a resumir lo que hemos estado conversando”. Así frente a las otras personas revisa sus notas en voz alta, y luego resume.

#### 4.2.4 Creando condiciones que ayudan a una conversación más horizontal

Hay algunos elementos que facilitan una buena conversación. Los listo.

Que la mayor parte de la familia con quienes conversemos, estén presentes y sean partícipes de la conversación. Más miembros participan más interesante se vuelve la reflexión.

Al visitar a una familia, conviene pasear por su finca y su casa, es donde más tiempo pasan y donde se sienten “en su charco”. Ver sus frutos y sus inversiones nos provee de información adicional para conversar, además que estamos viendo “geroglíficos vivientes” (p.ej. finca, asociación de cultivos), cuya génesis y formación quisiéramos saber para entender a la familia en cuestión.

Estar atento a la posibilidad de que las familias tengan documentos que podrían ser valiosos. Hay algunos que guardan libros de actas de alguna organización, recibos, notas de reuniones, textos, fotos reveladores de paisajes agrarios o de grupos humanos.

Sentarse en círculo, sin que nadie esté en asientos más altos que otros. El ejemplo del



sacerdote Gallegos en Santa Fe de Panamá, es ilustrativo\*. Él, según cuenta quienes lo conocieron, se sentaba en círculos, leían la Biblia y todos reflexionaban el pasaje en cuestión aplicada a las realidades que vivían. También moverse en círculo, reconociendo el territorio donde

Ver: Mendoza, 2017, “Un sacerdote, una cooperativa y un campesinado que domó a las élites”, en: ENVIO 149.

<http://www.envio.org.ni/articulo/5297>

las familias suelen moverse en círculos.

Encontrar la dirección del “viento que sopla” en la conversación, seguirlo y problematizarla. Por ejemplo lo del “cobro” en la experiencia en Rosita que contamos es “una veta”, lo captamos y lo seguimos. Seguirlo nos conducirá al “oro”. Seguirlo también nos dirá de a quien buscarlo para la próxima conversación, de tal manera de entrar más por la “veta” —esa persona se vuelve “informante clave”.

“Cruzar el río” figurativa y de hecho. De modo figurativo es “cruzar” a otra perspectiva, a la de ellos, y desde allá reflexionar junto con ellos. De hecho, cuando se visita una familia indígena es necesario también visitar una familia no indígena vecina, y viceversa; cuando se visita a una familia obrera, es necesario visitar también al mandador y al patrón; cuando se habla con el marido es necesario también hablar con la esposa, y viceversa.

Cada conversación debe ser mediada por resúmenes, lo que permite captar si estamos entendiendo, posibilita el corregir lo que no se entendió bien, y da un nuevo impulso a la conversación. Debe recordarse el tener disciplina para captar primero la perspectiva de las personas, antes de dar nuestra propia interpretación; debemos esforzarnos para “ponernos varios sombreros” y así captar lo que nos quieren decir. Tener paciencia para generar preguntas y esperar respuestas en el estilo de la persona.

#### 4.2.5 Regresando a nuevas conversaciones

Terminada la conversación, debemos revisar nuestras notas con mucha seriedad, reflexionarlas, listar nuestras dudas y apuntar nuestras conclusiones preliminares.

De esa revisión decidir cuando volver a una nueva conversación, a quienes buscar para la siguiente conversación y qué dirección temática buscar.

Las segundas conversaciones con las mismas personas, generalmente debe incluir el proveerles nuestras conclusiones preliminares. Esto acabará con cualquier idea de que nuestro trabajo fuese extractivo.

#### Concluyendo

En este texto he contado experiencias propias de conversaciones que he sostenido; para ello recurrí a mis notas para contarles. También conté experiencias de otras experiencias de colegas del equipo. Otras veces les referí a otros autores y sus escritos. Mientras les decía lo que es conversar, también les contaba conversaciones, las analizaba y luego les resumía los pasos a darse.

Esta Guía es para ayudarnos a encontrar nuestra mejor manera de conversar.



## Tabla de contenido

1.	Conversar no es entrevistar... es juntos abrir perspectivas .....	3
2.	Conversar aflorando memorias del pasado que liberen nuevos futuros .....	8
2.1	Reglas en una narrativa.....	8
2.2	Geroglíficos vivientes: huellas.....	11
2.3	Conversar reconociendo nuestros propios modelos mentales (perspectivas).....	13
3.	Conversación sobre futuros .....	16
3.1	Visiones .....	16
3.2	Oportunidades .....	19
4.	Estrategias de conversación.....	21
4.1	Inspiración de conversadores .....	21
4.2	Formas o condiciones que ayudan a las conversaciones.....	23
4.2.1	Conciencia de estar buscando un tesoro .....	23
4.2.2	Preparando la conversación.....	24
4.2.3	Organizando la facilitación de la conversación .....	24
4.2.4	Creando condiciones que ayudan a una conversación más horizontal .....	24
4.2.5	Regresando a nuevas conversaciones .....	26
	Concluyendo .....	26