PROMOVER EL ENCUENTRO

Recomendaciones para el trabajo colectivo en espacios de educación no formal

Ana Laura Fuentes López
Coord. Eréndira Andrea Campos García Rojas

SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

CGEIB
COORDINACIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL Y BILINGÜE

PROMOVER EL ENCUENTRO. *Recomendaciones para el trabajo colectivo en espacios de educación no formal.*

Primera edición, 2018

Ana Laura Fuentes López
Autora

Eréndira Andrea Campos García Rojas
Coordinación técnica

Lourdes Viridiana Salgado Ruiz
Portada

Citlalli Espinoza Rojas
Composición y formación editorial

Andrea Yadira López García
Diseño de información y cuidado editorial

D.R. © Secretaría de Educación Pública
Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe
Barranca del Muerto núm. 275, piso
2, Col. San José Insurgentes,
Del. Benito Juárez, C.P. 03900, Ciudad de México.

Tel. +52 (55) 3600-2511 exts. 68583, 68556
http://eib.sep.gob.mx

Se autoriza la reproducción, parcial o total, de esta obra siempre y cuando se cite la fuente, sea con propósitos educativos y sin fines de lucro.

Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.
ISBN:
Hecho en México
Distribución gratuita, prohibida su venta.

PROMOVER EL ENCUENTRO

Recomendaciones para el trabajo colectivo en espacios de educación no formal

Ana Laura Fuentes López
Coord. Eréndira Andrea Campos García Rojas

SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

CGEIB
COORDINACIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL Y BILINGÜE

Secretaría de Educación Pública
Esteban Moctezuma Barragán
Secretario

Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe
Moisés Robles Cruz
Coordinador General

Eréndira Andrea Campos García Rojas
Directora de Educación No Formal y Vinculación

Beatriz Rodríguez Sánchez
Directora de Investigación y Evaluación

José Francisco Lara Torres
Director de Diseño y Apoyo a Innovaciones Educativas

María de los Ángeles Gordillo Castañeda
Directora de Educación Media Superior y Superior

Juan Manuel Jiménez Ocaña
Director de Formación y Capacitación de Agentes Educativos

Noemí Cabrera Morales
Directora de Desarrollo del Currículum Intercultural

María Guadalupe Escamilla Hurtado
Directora de Información y Documentación

PRESENTACIÓN

La Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe (CGEIB) es una dependencia especializada de la Secretaría de Educación Pública creada por Acuerdo presidencial el 16 de enero de 2001. Su principal propósito es impulsar el respeto a la diversidad cultural y lingüística, de manera que esté presente en las políticas y propuestas educativas de nuestro país en todos los niveles y modalidades.

La CGEIB contribuye a mejorar la calidad de la educación mediante la incorporación del enfoque intercultural en el ámbito educativo, a través de proyectos y acciones orientadas al conocimiento y reconocimiento de los aportes de los distintos pueblos y culturas que participan en la conformación de la nación mexicana.

La CGEIB tiene como parte de sus objetivos estratégicos fomentar la interculturalidad en los ámbitos de la educación no formal.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 5
INTRODUCCIÓN 7
INTERCULTURALIDAD DESDE LA EDUCACIÓN NO FORMAL
Y SU PAPEL EN LA CONFORMACIÓN DE CIUDADANÍA
LA ACCIÓN INSTITUCIONAL
Y COMUNITARIA EN LA DIVERSIDAD 9
PRINCIPIOS GENERALES 11
Lectura de contexto 11
Reconocer estructuras previas 11
Comunicación 12
Construcción de un lenguaje común 12
Emocionalidad 13
RECOMENDACIONES 13
Dimensión intersubjetiva 14
Reconocimiento y valoración del otro/a 14
y de sí mismo/a 14
Expresión de la emocionalidad 14
Empatía 15
Relaciones interpersonales 15
Dimensión comunicativa 16
Asertividad 16
Lugar de enunciación 16
Vías de comunicación 16
Construcción de mensajes 19
Escucha 19
Dimensión organizativa 19
Toma de decisiones 20
Participación 20
Trabajo en equipo 21
Dimensión metodológica 21
Diseño flexible 21
Creación de sentido 22
Intercambio y construcción del conocimiento 24
CONCLUSIONES 25
PARA SABER MÁS

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene la intención de difundir aprendizajes y propuestas generadas a través de la puesta en práctica del enfoque intercultural durante el acompañamiento a distintos procesos de gestión y sensibilización, tanto en ambientes institucionales como comunitarios. Estas acciones, llevadas a cabo por la Dirección de Educación No Formal y Vinculación de la CGEIB, están basadas en la premisa de "educación intercultural para todas y todos". Esto significa promover la discusión en torno a los dilemas de la convivencia en una sociedad diversa, desde una visión amplia y compleja de la diversidad social y cultural.

Las experiencias que fundamentan este documento han sido, principalmente, talleres de sensibilización con instancias como el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED), el programa Alas y Raíces de la Secretaría de Cultura, y el acompañamiento en procesos de fortalecimiento de capacidades para la gestión con mujeres de la Red Social de Gestoras y Gestores Voluntarios de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y la Coordinación de Cultura de la Delegación Iztacalco, por mencionar algunos.

Dentro de estas experiencias, hay dos tipos de reflexión. El primero, en relación con el reto de transmitir el enfoque intercultural de forma clara y transversal. Es decir, que permita que las personas con quienes se trabaja conozcan la propuesta teórica-práctica y puedan integrarla de manera que *haga sentido* con sus propios temas, comunidades o poblaciones y problemáticas. Este reto ha marcado la estrategia educativa y comunicativa, desarrollando un enfoque vivencial y reflexivo, a partir de las herramientas flexibles que ofrece la educación no formal.

En segundo lugar, las experiencias también han permitido tomar conciencia de las implicaciones de *guiar procesos*. Estar frente a un grupo promoviendo un espacio educativo, comunitario, de organización o de acción colectiva, implica una responsabilidad en varios niveles. La diversidad habita los espacios sociales de for-

mas más sutiles o evidentes, y los grupos con los cuales trabajamos no son la excepción. Por ello, el fomento del enfoque intercultural inicia desde la introducción de *actitudes interculturales* que estén presentes en la comunicación, organización, metodología y en las relaciones que se crean en el trabajo con *otras y otros*.

La serie de reflexiones que se desarrollan aquí, son sugerencias dirigidas a orientar la acción de las personas interesadas en introducir el enfoque intercultural en los ámbitos de promoción, gestión, facilitación y/o liderazgo en espacios institucionales o comunitarios.

Las recomendaciones buscan ser lo suficientemente amplias y adaptables a la labor o temática de interés de quienes las consulten. Usamos el término *proceso*, para referirnos a la variedad de acciones como la sensibilización, capacitación, formación de formadores o fortalecimiento, que pueden inscribirse dentro de la educación no formal.

Foto:
Mary Sol Rico

Foto:
Michelle Martínez Reséndz

INTERCULTURALIDAD DESDE LA EDUCACIÓN NO FORMAL Y SU PAPEL EN LA CONFORMACIÓN DE CIUDADANÍA

La interculturalidad es una propuesta que busca replantear la forma en que la diversidad social y cultural se valora y relaciona. Considera que, más allá de reconocer la coexistencia de distintas culturas e identidades, también es necesario reconocer los dilemas sociales, éticos y políticos que resultan de su interacción.

El enfoque intercultural, por su parte, es la serie de principios y herramientas que proponen que el respeto, diálogo y reconocimiento, se vuelvan una pauta para lograr equidad e igualdad entre personas y grupos diversos, en los ámbitos de la comunicación, la acción social, la educación, las instituciones y las relaciones sociales.

El enfoque intercultural es una forma de invitar a la construcción de relaciones horizontales, es decir, de igual a igual, sin dejar de considerar las diferencias que conforman la diversidad. Tomando en cuenta que existen estructuras que han propiciado que exista un arriba y un abajo, con grupos, identidades, características, y/o prácticas que se consideran referente de lo deseable, lo correcto y por tanto, una norma a seguir. De donde se derivan prácticas de exclusión, discriminación y violencia hacia las diferencias que no correspondan a esa norma.

En este contexto, la formación de personas con mirada consciente, empática y respetuosa para la convivencia en la diversidad, se suma al ejercicio de la ciudadanía, en su sentido amplio. Es decir, reconociendo la capacidad de cada individuo o grupo para reflexionar e incidir en su entorno, y por lo tanto, la capacidad y

compromiso de cada uno para construir, desde la corresponsabilidad, una sociedad equitativa e incluyente para todas y todos.

Los procesos de educación no formales aparecen como espacios clave para ensayar, de una forma reflexiva y ligada a situaciones específicas, herramientas para la creación de relaciones en la interculturalidad. Es decir, el enfoque intercultural puede crear alianzas con perspectivas y enfoques como el de derechos humanos, el desarrollo comunitario, la animación sociocultural, la perspectiva de género, la no discriminación y la educación para la paz, por poner algunos ejemplos. En última instancia, no se trata del fomento de la interculturalidad por sí misma, sino de la posibilidad de permear su propuesta en procesos de transformación social.

Foto:
Michelle Martínez Reséndiz

LA ACCIÓN INSTITUCIONAL Y COMUNITARIA EN LA DIVERSIDAD

Uno de los primeros alcances del enfoque intercultural, es favorecer la escucha de otros puntos de vista. Propicia una apertura en la concepción de la realidad, es decir, introduce la consciencia de que la propia forma de interpretar el mundo no es única, sin embargo es tan válida como otras. Asimismo, permite reconocer el origen de estas formas en una serie de condiciones socioculturales que se han construido y modificado a través del tiempo. Resulta, entonces, evidente que la cultura y las identidades tienen la capacidad de transformarse. Así, aparece la posibilidad de cuestionar, adaptar, modificar y reinterpretar las prácticas y creencias. La constante renovación mantiene a una cultura e identidad, vivas.

Desde el enfoque intercultural, proyectamos la desmitificación de la diversidad como algo ajeno, por ejemplo, que toca sólo a los pueblos indígenas. El fomento de condiciones para el diálogo (aprender a escuchar, aprender a reconocer, aprender a trabajar en el conflicto), suma al trabajo por crear condiciones de inclusión y equidad.

Al referirnos a procesos de educación no formal, hemos englobado aquellos que ocurren en ambientes comunitarios o institucionales. Cada uno de estos espacios tiene sus propios retos y complejidades, sin embargo, el factor común es el trabajo en colectivo.

La conformación de grupos que trabajan colectivamente supone reconocer que, quienes los conforman, portan sus propias pertenencias, creencias, memorias y experiencias. Ningún grupo es del todo homogéneo, incluso al compartir una misma adscripción cultural, ésta se vive de forma particular. Así, los procesos en colectivo son oportunidad de encuentro con la diversidad. A su vez, detona cuestionamientos acerca del cómo se hace: ¿cómo fomentamos el respeto?, ¿cómo encontramos lo común en la diferencia?, ¿cómo lidiamos con los conflictos?, ¿cómo trabajamos con la cooperación de todas las partes?

PRINCIPIOS GENERALES

Para la construcción de relaciones equitativas y respetuosas de la diversidad, el enfoque se apoya en las competencias interculturales.

La competencia intercultural es aquella que guía un proceso de apropiación y dotación de sentido del enfoque intercultural, en un contexto específico. Se trata de actitudes, conocimientos y habilidades dirigidas al intercambio, el diálogo y la incidencia para transformar las desigualdades que existen y afectan a distintos sectores.

Las competencias interculturales operan en dos niveles: a nivel subjetivo, del sí mismo o sí misma, y a nivel intersubjetivo, es decir, en las relaciones de persona a persona, principalmente.

A partir de las experiencias de guiar procesos educativos no formales en contextos comunitarios e institucionales, hemos identificado algunos principios generales, con los cuales las personas facilitadoras o promotoras de estos procesos, pueden comenzar a introducir una mirada intercultural en sus acciones. Estos pueden adaptarse dependiendo si el proceso del que se trata es un taller de unas horas o un proyecto de varios meses.

Lectura de contexto

Si bien, no se manifiestan completamente desde el inicio del proceso, conviene mantener una constante lectura del contexto y de las personas involucradas. Es decir, poner atención a los cambios, tensiones, necesidades e intereses surgidos en el camino.

Reconocer estructuras previas

¿Cuál sería la percepción de un proceso promovido desde una institución pública?, ¿una organización civil?, ¿un grupo de mujeres?, ¿un grupo de gente joven?, ¿de personas de la propia comunidad?

Es importante considerar que al inicio, los procesos pueden ser valorados por las y los participantes, en función de quién o quienes los promuevan. Y así actuar consciente o inconsciente-

- Mantén mirada atenta a las dinámicas que puedan generar trato diferenciado entre el grupo por cuestión de diferencias de edad,

Foto:
Michelle Martínez Reséndiz

mente de acuerdo a ello, presentando resistencia, ansiedad, desconfianza, grandes expectativas o curiosidad.

Comunicación

Incluye aspectos como emitir mensajes asertivos, utilizar lenguaje inclusivo y realizar una práctica constante y consciente de la escucha reflectiva, lo que se detallará en las recomendaciones posteriores. La comunicación es uno de los ámbitos más inmediatos en que se pueden poner en práctica las competencias interculturales, hasta que se integren como un hábito.

Construcción de un lenguaje común

Vale la pena reconocer que todas y todos pueden utilizar términos parecidos pero con un significado distinto para cada quien. Por ello, resulta importante construir términos compartidos, que hagan factible la comunicación y tengan sentido para las y los participantes del proceso, en el contexto en el que esté ubicado.

Emocionalidad

Asumiendo que hay una implicación muy humana y subjetiva en procesos de organización y diálogo, cabe resaltar el valor de la auto-observación y la atención en la dimensión psico-emocional de todas las personas involucradas en un proceso educativo no formal.

Foto:
Eréndira Campos

RECOMENDACIONES

Además de los principios generales, hemos identificado algunas recomendaciones que agrupamos en cuatro categorías: Dimensión intersubjetiva, dimensión comunicativa, dimensión organizativa y dimensión metodológica. Estas categorías fueron creadas para sistematizar los aprendizajes de las experiencias de educación no formal que se implementan en la DENFV, y se comparten en este material para ayudar a distinguir en qué nivel del proceso inciden.

Dimensión Intersubjetiva
¿Cómo nos relacionamos entre nosotros/as?

Reconocimiento y valoración del otro/a y de sí mismo

En un grupo, es importante reconocer y valorar el lugar que ocupa cada persona.

- Procura designar tiempo suficiente para que las personas cuenten un poco de sí mismas. Que puedan expresar sus intereses, cómo quieren ser llamadas, de dónde vienen y qué las llevó a participar en ese lugar.
- Evita crear la sensación de que las opiniones y aportaciones de conocimiento son valoradas en función de los grados académicos, procedencias, carreras o puestos de las personas que las emiten. Las experiencias de cada persona son únicas y se aprecian por ello, de ninguna manera condicionan el mérito de la participación.

sexo, y/o condición socioeconómica.

Expresión de la emocionalidad

Las emociones se proyectan, expresan e influyen a nivel individual y colectivo. Recuerda tomar en cuenta que el contexto social y cultural moldea muchas formas de expresión de la emocionalidad.

- Evita asumir que el grupo está actuando de cierta manera sin verificarlo. No es lo mismo decir "Ya veo que el tema les está cansando, así que pasemos a lo siguiente" que "Hemos estado discutiendo mucho con este tema ¿Se sienten cansadas/os? ¿quieren continuar la discusión o prefieren pasar al siguiente tema?"
- Al utilizar técnicas que involucren el trabajo a través de emociones o sentimientos, asegúrate de mencionarlo ante el grupo y deja abierta la opción de no participar o retirarse ante cualquier incomodidad. Esto puede ocurrir por ejemplo en sociodramas o juegos de rol.
- Como guía, ten cuidado de imponer o marcar emociones ante el grupo. "Deberían sentirse indignados, esto les va a enojar mucho". Elige abrir espacios de participación para que las propias personas se expresen. "¿Qué sienten cuando están frente a una injusticia?, ¿en qué momento sienten enojo, tristeza, rabia, alegría, etc.?"
- Aunque habrá respuestas emocionales del grupo ante actividades o situaciones sorpresivas, evita juzgarlas: "¿Cómo es posible que te haya dado miedo?". Puedes expresar tu propia sorpresa y a la vez ofrecer una oportunidad de diálogo: "Te confieso que no había escuchado que a alguien le diera miedo esta situación, ¿podrías explicar más porqué sientes eso?"
- Si tienes conocimiento de que alguien en el grupo ha pasado por situaciones sensibles (de violencia, discriminación, etc.) evita exponer su experiencia o persona sin su consentimiento o de forma poco cuidadosa. "María es una mujer lesbiana y ha sido discriminada, así que puede contarnos de viva voz qué se siente ser señalada".

Empatía

Aunque comúnmente es resumida como "ponerse en el lugar de otra/o", desde una perspectiva intercultural, podría agregarse "sin pretender ser la otra persona o hablar en su nombre".

- Es válido reconocer cuando las personas comparten situaciones que no te son cercanas o familiares.
- Procura solidarizarte de forma respetuosa con otras/os. Frases como "Todas pasamos por lo mismo" generalizan una experiencia

particular. Es preferible enfocarse en ella en primer lugar y mencionar la situación general sólo si es necesario. "Gracias por compartir tu experiencia como migrante, ha sido extraordinario escuchar todo lo que viviste hasta estar aquí. Sin duda necesitamos mirar la migración desde las historias personales."

- Evita expresar condescendencia o lástima, en lugar de promover empatía, puede revictimizar. "Pobrecita/o, has sufrido mucho".

Relaciones interpersonales.

- Considera que algunos procesos, sobre todo aquellos que fomenten ejercicio de actitudes y comportamientos, pueden incidir directa o indirectamente en las dinámicas preestablecidas. Es útil saber cuándo los grupos están conformados por personas que colaboran continuamente o se conocen de antemano.
- Plantea la toma de acuerdos al inicio de un proceso y, más allá de enlistar lo obligatorio y lo prohibido, promuévelos como una estrategia para que el grupo proyecte cómo quiere que sea su convivencia de manera explícita. Si como acuerdo se propone respetar a todas y todos, ¿de qué manera se hará visible este respeto? Tal vez el grupo explique que eso implica llegar temprano, usar un lenguaje no ofensivo, etc.
- Genera espacios donde el grupo pueda hablar libremente acerca de cómo se siente y cómo está. No es obligado que compartan todas sus situaciones personales, pero conocer qué es lo que una persona hace más allá de ese espacio compartido, permite generar relaciones de confianza y empatía. Este punto cobra mayor relevancia en procesos de largo plazo.
- Es posible que se presenten situaciones que influyan en el ánimo o forma de estar de las personas, (una enfermedad, un conflicto familiar). Tal vez el grupo no pueda ayudar directamente, pero al menos pueden ofrecerse alternativas relacionadas al proceso que le apoyen como flexibilizar horarios, cambiar responsabilidades o roles.

Dimensión Comunicativa
¿Cómo nos expresamos? ¿Cómo nos entendemos?

Asertividad

La comunicación asertiva parte del respeto al sí mismo y a otros. En este caso, a las opiniones propias y a la posibilidad de coincidir o disentir con opiniones diferentes. Este tipo de comunicación no va dirigida a evitar el conflicto, sino a abordarlo de forma consciente

a través de la emisión y recepción de mensajes de forma más clara y empática.

- Procura utilizar frases claras que eviten culpar o asumir actitudes de la otra persona, cuando requieras expresar una necesidad o un sentimiento hacia un tercero. Ejemplo. Si las reuniones comienzan tarde porque hay personas del grupo que no llegan a tiempo, decir "Ustedes no están respetando a los demás que sí llegamos temprano" probablemente no sea un punto de construcción de nuevos acuerdos. Podría señalarse una necesidad y ofrecer una alternativa: "Como facilitador(a), veo que es difícil completar los temas de la sesión cuando empezamos después por las personas que llegan con retraso. Me gustaría que todos pudieran llegar temprano para aprovechar mejor el tiempo. ¿Les parece si hacemos una revisión de los horarios con los que estamos trabajando?
- En los mensajes que emitimos, pueden transmitirse ciertas intenciones que reflejen alguna de estas actitudes. Algunas de estas recomendaciones están basadas en las doce barreras de la comunicación del modelo Thomas Gordon y en los principios de la comunicación no violenta (CNV) de Marshall Rosenberg. Toma nota para evitarlas:

1. Ordenar, mandar o imponer.
   a. "Tú lo que tienes que hacer es olvidarte de esas ideas retrógradas".

2. Moralizar o "establecer una obligación" como quien está hablando tuviera la autoridad de establecer cuál es la forma correcta de actuar.
   a. "Deberías de ser más sociable, casi no hablas con los demás".
   b. "Tú, como joven, tienes la responsabilidad de cambiar las cosas".
   c. "Deberías de involucrarte más con tu familia, es tu obligación".

3. Aconsejar, dar soluciones (que no se han pedido).
   a. "Sería mejor para ti que dejaras de preocuparte por las mascotas de otras personas".

4. Persuadir, o pretender *dar cátedra*.
   a. "¿Cómo es posible que no te des cuenta?"
   b. "Te voy a explicar porque estás en un error".
   c. "Deberías entender es que esa forma de pensar está mal".
5. Juzgar o criticar.
   a. "Estás actuando como loca/o"

b. “¿No quieres participar? Otra vez estás de flojo”
c. “Qué irresponsable eres al hacer eso”.

6. Alabar u opinar “positivamente”, cuando no se ha pedido una evaluación o fuera de contexto. Esto puede ser difícil de comprender, pero este tipo de comentarios hechos en procesos colectivos y fuera de los espacios destinados para evaluar, pueden transmitir el mensaje de que quien habla tiene la autoridad moral de valorar quién hace bien o mal un trabajo. También pueden enviar el mensaje contrario al que se pretende, interpretándose como desconfianza.
   a. “Que bien lo has hecho, así deberías de actuar siempre”.
   b. “Nos has sorprendido de lo bien que salió todo”.

7. Ridiculizar o avergonzar. Aquí se incluyen los comentarios en tono irónico o condescendiente.
   a. “Es que eres muy joven para entender.”
   b. “Si claro, como tienes tanta experiencia”.
   c. “¿Para qué te apuntaste a ese trabajo? Ni siquiera puedes escribir bien tu nombre.

8. “Interpretar”, “diagnosticar”, o buscar una mejor explicación para lo que alguien ya dijo. Especialmente cuando se trata de sentimientos, opiniones o necesidades que la persona ya expresó de una manera.
   a. “Tú lo que necesitas es buscar otra cosa que se te dé mejor.”
   b. “No, yo creo que en realidad no estás enojado, lo que pasa es que quieres llamar la atención.”
   c. “Tu problema es que no tienes confianza”.

9. Consolar, o pretender dar ánimos minimizando la situación.
   a. “Si no es tan grave, hay gente que la pasa mucho peor”.
   b. “No te preocupes, verás que mañana esto ya no importa”.
   c. “Verás que se soluciona solo”.

10. Burlarse o desviar el tema.
   a. “Lo que me acabas de contar es muy triste, me recuerda a la vez que yo…”
   b. “¿No te parece que exageras?”
   c. “Eres capaz de ahogarte en un vaso de agua”

Lugar de enunciación

- Cuando emitas una opinión o percepción personal sobre algún tema

que se esté discutiendo en el grupo, procura utilizar la primera persona. Iniciar las frases con "yo pienso", "yo opino", "yo creo", en lugar de frases como "es sabido que", "la mayoría opina".

Vías de comunicación

- Explora diferentes opciones para que el grupo mantenga contacto o comunicación. No necesariamente la que tú consideres más fácil o inmediata, será percibida de la misma manera por otras/os.
- Procura que la comunicación sea lo menos eslabonada posible, es decir, que dependa de que una persona le avise a otra u otras. Esto puede generar retrasos y malos entendidos.
- Considera que el uso y acceso a tecnologías digitales es distinto dependiendo del contexto. Indaga las condiciones y posibilidades junto con el grupo, de manera respetuosa y propositiva, centrándote en el objetivo: comunicarse. "¿Quién sí tiene celular?" es distinto a "¿Cómo podemos comunicarnos rápido si surge algún imprevisto?"

Construcción de mensajes

- Utiliza lenguaje inclusivo. No necesariamente debe representar una obligación, pero si proponerse el esfuerzo: por ejemplo, desdoblar el "todas y todos" cuando haya presencia de mujeres y hombres en un mismo grupo.
- Usar palabras para referirse a la colectividad como "personas", "la niñez", "la comunidad" en lugar de "los hombres", "los niños", "los habitantes", evitando el uso del masculino para generalizar.
- Evitar usar calificativos que denigren/califiquen a una persona o grupo a partir de una sola de sus condiciones. En vez de decir "los discapacitados", "los indígenas", "los pobres", utilizar, "las personas discapacitadas", "los pueblos indígenas", "las personas en situación de pobreza".

Escucha

- Escucha reflectivamente, que quiere decir procurar "devolver un reflejo" a la persona que está hablando para confirmar que se le ha escuchado: "Entiendo que lo que me estás diciendo es que te sientes molesta cuando las cosas en el grupo no salen como las planean ¿es así?".
- Presta atención a tu lenguaje no verbal cuando escuchas a las otras personas.
- Recuerda que la función principal de la escucha es intentar comprender lo que la otra persona quiere decir. No te apresures a emitir

juicios u ofrecer soluciones.

Dimensión Organizativa
¿Cómo organizamos el trabajo en colectivo?

Toma de decisiones

- Plantea, desde el inicio, un mecanismo para la toma de decisiones y esfuérzate para que sea conocido por todas las personas del grupo.
- Procura mantener la transparencia en la toma de decisiones que afecten a los integrantes o al proceso que se lleve a cabo.
- Ofrece, si está en tus manos, la mayor cantidad de información para presentar un panorama amplio cuando el grupo tome resoluciones.

Participación (involucramiento en el proceso)

- Promueve y valora las formas distintas de participación.
- Evita señalar u obligar a una persona para que participe: "Tú casi nunca hablas, ¿no quieres comentarnos qué opinas?"
- Permite, en toda actividad, que las personas opinen cómo quieren tomar parte. Puedes hacer invitaciones a explorar otras formas de involucramiento, sin imposiciones. "Tu llevas la lista de asistencia del grupo, ¿te gustaría, además, ser quien da la bienvenida al inicio de la sesión?"
- Recuerda que, para que la participación del grupo sea plena, requiere del fomento de un ambiente de confianza. Esto se irá desarrollando a partir de los diferentes momentos del proceso.

Trabajo en equipo

- Es importante que los acuerdos que se hayan tomado se tengan presentes en todo momento y se recurra a ellos para atender la convivencia en el grupo.
- Propicia la división equitativa de tareas y, si algunas se realizarán continuamente en el proceso, establece su rotación (llenado de bitácoras, acondicionamiento del espacio que se trabajará, repartir materiales, etc.).
- Procura que el resto del grupo esté siempre enterado del "cuadro completo", para lo cual ayuda tener cartas de planeación u órdenes del día.
- Introduce dinámicas vivenciales y/o lúdicas, pueden ayudar a que el grupo se involucre de igual a igual.

Dimensión Metodológica.
¿Cómo aseguramos que los procesos se lleven a cabo? ¿Cómo

hacemos significativo el trabajo en grupo?

Diseño flexible

Si trabajas con distintos grupos, las experiencias anteriores pueden dar pistas acerca de qué tipo de reacciones generan ciertas actividades, sin embargo, mantén una observación constante y considera que cada grupo tiene sus propias características y particularidades.

- Averigua y toma en cuenta las características, contexto y perfil de las y los participantes durante el diseño de las actividades. Sobre todo, en procesos como talleres y capacitaciones, donde es posible que ya se tenga una lista de actividades o técnicas, mantén un margen para ajustarlas de acuerdo al grupo con el que trabajarás.
- Estructura el diseño de manera equilibrada para dar cabida a espacios de expresión de las y los participantes, revisión de contenidos, procesamiento de las reflexiones, elaboración de conclusiones junto con las tareas que sean propias del tipo de proceso que llevas a cabo.
- Considera en la planeación de procesos, las distintas variables que puedan influir en la secuencia de actividades. En algunas, será posible imaginar impactos y generar opciones.
- Promueve la toma de acuerdos sobre el uso del tiempo y la responsabilidad de todas y todos los participantes para optimizarlo en función del proceso.
- Considera los elementos sociales o culturales que puedan influir en cómo se diseña un proceso y como éste se lleva a cabo. Por ejemplo, si el proceso se diseña para ocurrir durante tres horas por la tarde, y en la comunidad en la cual se trabajará, esas son horas designadas para otras tareas, es posible que las y los posibles participantes se vean impedidos de asistir.

Creación de sentido

Es importante hacer una distinción entre sentido y motivación. Las motivaciones corresponden a las razones por las cuales una persona o grupo se involucra en un proceso: historias personales, convicciones, creencias. Pueden explorarse y explicitarse a partir de la pregunta ¿por qué?: ¿por qué te interesa el tema?, ¿por qué decidiste participar? Explicitar las motivaciones ayuda a evidenciar la diversidad dentro de grupos aparentemente homogéneos, y a generar bases de reconocimiento en grupos evidentemente heterogéneos.

En cambio, el sentido (o razón de ser de un grupo) pueden construirse a partir de la pregunta ¿para qué?: ¿para qué hacemos lo que hacemos?, ¿para qué fortalecer la comunidad?, ¿para qué llevar a cabo

este proceso? Las respuestas que arrojen estas preguntas ayudarán a construir una visión común del grupo, y puede esbozar el impacto que se busca en un contexto, espacio o comunidad específica.

- Presenta los objetivos de un proceso con claridad al inicio de éste, y revísalos con las personas que estarán involucradas. Si es necesario, después de dicha revisión, ajusten su alcance.
- Establece un "lenguaje común" al inicio, que pueda irse complementando en función de los aprendizajes colectivos (la construcción grupal de glosarios puede ser muy útil para esto). Así puede compararse cómo ciertos términos se vuelven más comprensibles o adoptan un significado distinto a través de la experiencia y puesta en práctica.
- Evidencia la relación de cada actividad con su objetivo.
- Detecta si existen intereses, percepciones o necesidades individuales y colectivas que deban ser negociadas. Por ejemplo: en un proceso de fortalecimiento, las personas involucradas quieren aprender nuevas actividades realizables con grupos de adolescentes para que sean atractivas y mejorar su poder de convocatoria. Pero, durante el proceso, se detecta que la necesidad no es un repertorio más amplio de actividades, sino campañas de difusión y comunicación con la comunidad. Quienes guíen el proceso de fortalecimiento pueden poner en perspectiva ambos intereses y necesidades a través de un diagnóstico participativo con la comunidad. No se trata de demostrar que una parte tiene razón, sino contrastar distintas miradas para elegir estrategias integrales y pertinentes.

Intercambio y construcción de conocimiento

- Promueve la construcción colectiva de conocimiento a través del diálogo entre experiencias, ejemplos, o ejercicios que permitan llevar nuevos saberes a la práctica.
- Dedica un tiempo después cada actividad, para que el grupo "revise la experiencia", es decir, expresar cómo se sintieron, qué les gustó y qué no les gustó, de qué se dieron cuenta sobre sí mismos y sobre otros. Esto ayudará a desarrollar un sentido de autobservación, que acompaña al aprendizaje de conocimientos y habilidades.
- Es posible que, en la construcción de conocimiento, las y los participantes se aproximen a conceptos, teorías o términos: "Esto que hemos hecho me ha puesto a pensar en las relaciones de discriminación de ricos a pobres". Como guía del proceso, evita la "tentación de dar la respuesta" inmediatamente y aprovecha dichas aproximaciones para que las y los participantes desarrollen su pensamiento a través de la reflexión crítica. Esto puede

Foto:
Mary Sol Rico

realizarse a través de preguntas: "¿a qué te refieres con relaciones de discriminación?, ¿sería la misma discriminación que la que existe entre personas no indígenas e indígenas?, ¿cuál sería la causa?"

- Respeta los silencios. Si ante ciertas preguntas o actividades el grupo no contesta inmediatamente, da tiempo suficiente para que comiencen las reacciones o cambia la forma en que invitas a la participación. No asumas que "no saben" o "no les interesa".
- Emite instrucciones o indicaciones claras y acotadas para la realización de ejercicios. Prepara ejemplos para utilizarlos cuando sean necesarios (y evites improvisar en la explicación).
- En los espacios cuyo objetivo sea generar reflexión, nunca utilices las frases "lo que dices es correcto / incorrecto", "tu opinión está mal" u otras que califiquen las opiniones de las y los participantes.
- En el caso de opiniones que transgredan alguno de los acuerdos de convivencia del grupo, como guía del proceso puedes evidenciarlo o, sencillamente, interrumpir. Por ejemplo: "Lo que acabas de decir está reproduciendo un estereotipo, ¿no crees?, ¿puedes decirlo de otra manera?", "en este espacio estamos tratando de promover la apertura y el respeto, ¿podemos emitir nuestras opiniones desde esos acuerdos?".
- Procura espacios dentro del proceso para la recapitulación. Ya sea en forma de bitácoras, revisión de acuerdos o elaboración de conclusiones colectivas. Esto permite hacer un repaso de los aprendizajes y momentos que han resultado significativos para el grupo.

CONCLUSIONES

El fomento del enfoque intercultural es una tarea amplia que implica un compromiso por la transformación del entorno social. Implica también, reconocer que las formas en que convivimos, nos comunicamos, nos organizamos y aprendemos unos de otros, son espacios de oportunidad donde se pueden ensayar las relaciones interculturales: respetuosas, empáticas y responsables.

Las propuestas de acción que se han vertido en este texto, son recomendaciones para fomentar estos ensayos. Son una invitación a mirar el papel de las y los "guías de procesos" como promotores de la interculturalidad. Esperamos que la puesta en práctica de estas recomendaciones sea nutrida de las experiencias y contextos diversos, que conforman nuestra realidad como sociedad y como país.

PARA SABER MÁS…

ACCEM. (2009). *Guía de mediación intercultural*. España: ACCEM ORG, con la financiación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. https://www.accem.es/guia-mediacion-intercultural/

Aubert, Adriana y García, Carmen et al. (2009). "*El aprendizaje dialógico*", en Cultura y Educación: Revista de teoría, investigación y práctica, vol. 21, núm. 2 (ejemplar dedicado a Diálogo y aprendizaje), pp. 128- 140.

Barañano, Ascensión; García, José Luis; Cátedra, María y Devillar, Marie J., Coordinadores. (2007). *Diccionario de relaciones interculturales, diversidad y globalización*. España: Editorial Complutense.
Centro de Seguridad Urbana y Prevención S.C. (2014*). Manual para la Formación y Capacitación en Mediación Comunitaria*. México: CESUP SC

Chapela, Luz María. (2008). *Relaciones interculturales, cuaderno de trabajo*. México: Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe-SEP.

Mariño S., Germán y Cendales G., Lola. (2004*). Educación No Formal y Educación Popular. Hacia una pedagogía del diálogo cultural*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; Cruz Roja. (2008). *Pistas metodológicas para la sensibilización intercultural*. Madrid. Disponible en: http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0326/11_CRU_PIS.pdf

Torres, Rosa María. (2004). *Comunidad de aprendizaje. La educación en fun¬ción del desarrollo local y del aprendizaje*. Barcelona: Forum.
Varios autores. (2016). *Cultivar nuestro sueño. Material de trabajo para la autogestión de proyectos comunitarios*. México: WWF - Fondo para la Paz. Disponible en: https://issuu.com/carlososvaldocervanteslima/docs/manual_cultivar_nuestro_sue__o