

# Taller de Visión Compartida y acompañamiento en Taller Nacional a PPNNNN

Propuesta de trabajo

Presentada a:

Parques  
Nacionales  
Naturales de  
Colombia

Enero de 2015

# INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

---

Esta propuesta se presenta por solicitud de Parques Nacionales Naturales de Colombia. A continuación se describe la metodología de trabajo y los conceptos que determinan el trabajo de taller y acompañamiento propuesto por Corpovisionarios.

Corpovisionarios es una organización que realiza investigación y consultoría en temas relacionados con comportamiento y cultura. El enfoque del trabajo de Corpovisionarios se ha desarrollado a partir del concepto de cultura ciudadana, aplicado inicialmente para resolver problemas de comportamiento en políticas urbanas de ciudades pero que posteriormente se ha utilizado como una aproximación pertinente para pensar otras problemáticas en empresas y organizaciones.

Corpovisionarios cuenta con una robusta base de conocimiento (académico y práctico) que soporta su experiencia en Colombia y en países de América Latina en proyectos de cambios de comportamiento por medio de la regulación cultural. Más de 15 años de experiencia en implementación de programas y transformación de comportamientos, complementados con la experiencia de nuestro equipo especializado, nos permiten asegurar que para lograr transformaciones sostenibles en las organizaciones no basta contar con los mejores estándares, diseños, y/o procesos (formales), si no se generan *transformaciones culturales que incorporen normas sociales en los individuos en cuestión*.

Esta propuesta incluye un taller de visión compartida y un acompañamiento a distintas actividades que se desarrollarán en el marco del **Taller Nacional del PROCESO: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES COMUNICACIONALES PARA JEFES Y PROFESIONALES DE LAS AREAS PROTEGIDAS del PROGRAMA INICIATIVA TRINACIONAL: FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS NACIONALES DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS EN COLOMBIA, ECUADOR Y PERÚ**, que se desarrollará del 16 de febrero al 20 de febrero de 2015.

---

<sup>1</sup> La información incluida en la presente propuesta es de carácter confidencial, por lo cual Corpovisionarios no autoriza su utilización para fines distintos a los de la evaluación por parte del destinatario. Se prohíbe cualquier utilización de carácter distinto, reproducción y/o manipulación por parte del destinatario, sus empleados, dependientes, contratistas y subcontratistas.

# Enfoque de Corpovisionarios

---

El trabajo de Corpovisionarios se concentra en el cambio cultural, esto es, la modificación de comportamientos por parte de un colectivo determinado. Para lograrlo, trabajamos en aumentar la corresponsabilidad de los individuos y la capacidad de cooperación, es decir, la capacidad de lograr acciones colectivas. Nuestros énfasis son, generalmente, aumentar la autorregulación y la mutua regulación entre los ciudadanos, revisando previamente la regulación formal existente; la primera hace énfasis en una mayor conciencia individual y la segunda busca aumentar la calidad y la cantidad de *control social*: la capacidad de los ciudadanos para corregir amablemente a otros ciudadanos y la disposición a ser corregidos por otros. Cada caso particular amerita la combinación apropiada de estas herramientas.

## 1. Un modelo para explicar el comportamiento humano

El comportamiento de los individuos se fundamenta en motivaciones y es delimitado por las reglas. Las motivaciones son las *emociones*, los *intereses* y las *razones o creencias*. Para promover cambios de comportamiento es necesario explorar la forma en que se componen las motivaciones de los comportamientos y la interacción entre estos tres tipos de motivaciones. De la misma manera, el comportamiento se modela en función de tres tipos de reglas: la autorregulación, mecanismos puramente individuales, la regulación mutua o regulación cultural, entre distintos individuos entre sí; y la regulación legal o normativa formal. Corpovisionarios asigna especial importancia a la regulación cultural en sus proyectos de intervención.

## 2. Autorregulación

Por autorregulación entendemos la capacidad que tienen los ciudadanos de regularse a sí mismos, de tomar decisiones en forma autónoma y con criterio propio, teniendo conciencia de su responsabilidad sobre las consecuencias de sus acciones. Puede ocurrir por las buenas (buscando gratificación moral) o por las malas (huyendo del sentimiento de culpa).

### 3. Mutua regulación

Por mutua regulación entendemos la disposición a regular por parte de los ciudadanos, así como la disposición a ser regulado por los demás. La mutua regulación opera a través de normas sociales y de la definición cultural del comportamiento socialmente aceptable para, de esa manera, cambiar los comportamientos que resultan perjudiciales. Muchas veces busca sustituir normas sociales vigentes por normas sociales nuevas o redefinir lo que se considera un comportamiento aceptable, cuando éste resulta perjudicial.

La fortaleza de las normas sociales en la regulación del comportamiento radica en que su incumplimiento acarrea sanciones sociales que van desde la ligera desaprobación expresada con un fruncir de ceño, hasta la exclusión de la comunidad (ostracismo), pasando por un amplio repertorio de formas civiles de rechazo social. Inversamente, el cumplimiento de esas normas y la sujeción a lo que se dispone socialmente da lugar, a veces, a reconocimiento social, genera confianza y contribuye a la construcción de una reputación.

### 4. Cultura ciudadana

La cultura ciudadana parte del hecho de que en muchas ocasiones la solución de un problema que enfrenta una organización, ciudad o país no depende tanto de la creación de nuevas leyes, sino más bien de su efectivo cumplimiento o respeto. En muchos casos lo que hay que hacer es transformar la cultura y los comportamientos de los ciudadanos en la dirección planteada por la ley.

Por lo anterior, el objetivo de la cultura ciudadana se puede definir como la armonización de las reglas informales que condicionan los comportamientos de los ciudadanos, la moral y las normas sociales, con las reglas formales, las leyes. La cultura ciudadana se compone, en consecuencia, del fortalecimiento de la autorregulación, y del fortalecimiento de la mutua regulación.

En el siguiente cuadro es posible apreciar los tres conjuntos de reglas que condicionan el comportamiento: la regulación legal, la autorregulación (la moral) y la mutua regulación (las normas sociales). Por medio de su incidencia en la autorregulación y en la mutua regulación, la cultura ciudadana busca alinear las tres regulaciones para que los comportamientos cumplan con lo que dispone el primer conjunto de reglas: la regulación legal. Para eso acude a mecanismos positivos de cumplimiento (la auto-gratificación de la conciencia y reconocimiento social), así como a mecanismos negativos de cumplimiento (temor a la culpa y temor al rechazo social).

Tabla 1. Conjuntos de reglas que condicionan el comportamiento.

Regulación legal (Normas formales)	Autorregulación ( <u>Normas morales</u> )	Mutua regulación ( <u>Normas sociales</u> )
Admiración por la ley u obligación moral de obedecer la ley	Auto-gratificación de la conciencia u obligación moral de atender criterios morales personales	Reconocimiento social Confianza Reputación
Temor a la sanción legal	Temor a la culpa	Temor al rechazo social

## 5. Acción colectiva

En muchas ocasiones la participación de los ciudadanos en la solución de los problemas de la sociedad no sólo es útil, sino necesaria.

Un problema de acción colectiva se presenta en una comunidad cuando se busca un bien que es de interés de todos, y se requiere que las personas cooperen y participen en su consecución, pero cada individuo particular tiene incentivos para no colaborar, esperando que sólo los demás lo hagan. Un ejemplo es el pago de impuestos: para cada individuo de la sociedad es preferible, desde un punto de vista netamente económico, que todos los demás paguen impuestos sin que él lo haga, pues la sociedad tiene los recursos necesarios para que todos tengan bienestar (incluido él), sin tener que hacer él mismo los sacrificios correspondientes a la colaboración que cada ciudadano hace en su sociedad para conseguir el bien.

El problema de las acciones colectivas se presenta cuando la ausencia de cooperación predomina en una sociedad, haciendo imposible la consecución del bien en cuestión. El reto de las acciones colectivas es lograr que la mayoría de involucrados coopere.

## 6. Visión compartida:

Una de la herramientas empleadas por Corpovisionarios para contribuir en el proceso de armonización de Ley, Moral y Cultura es la construcción de una Visión Común o Compartida, acerca de lo que las comunidades quieren ser y hacer en un futuro.

Esta visión compartida tiene como propósito proporcionar una base sólida de consenso, entendido como la alineación de expectativas mutuas (interpretaciones de estados de cosas y expectativas acerca de los otros con quienes se convive), que permita adelantar acciones colectivas en aspectos que requieren de grandes dosis de cooperación, como los bienes comunes o temas estratégicos para las organizaciones.

La construcción de esta Visión Compartida es un proceso que consiste en conciliar “visiones de mundo”, perspectivas y expectativas distintas acerca de lo que se es y lo que se quiere ser, así como lo que se espera de cada uno de los miembros de una comunidad. El producto debe ser una representación acerca de lo que se quiere ser y un “derrotero”, que satisfagan las distintas “demandas de sentido” y permitan trabajar desde lo que se tiene en común más que desde lo que diferencia a cada uno.

Un aspecto importante del proceso es que puede servir como catalizador para la construcción de normas sociales favorables a los objetivos propuestos o bien para abandonar patrones de comportamiento existentes que no cumplen con las expectativas actualizadas de la comunidad.

Un símbolo que representa esta idea de Visión Compartida es el Anillo o Cinta de Möebius, símbolo de Corpovisionarios.



“Aunque en cualquier punto de su superficie parece que hubiese dos lados, la cinta tiene en realidad una sola cara. Si uno toma un lápiz y traza una línea, volverá al punto donde comenzó sin levantarlo del papel. En Bogotá queremos llegar a una situación similar: que si bien puede haber polarizaciones sobre aspectos puntuales, las diferencias ocurran en un contexto de grandes acuerdos. La cinta resume el ideal de materializar una visión común desde nuestras diferencias, una bajo la cual estemos todos del mismo lado”. Antanas Mockus.

“Los Tucanos tienen una noción de espacio y tiempo diferente a la nuestra. Para nosotros, esto puede verse representado en la Cinta de Möebius. La anaconda, serpiente de los Tucanos, tiene un adentro y un afuera que se integran. Si uno corta la serpiente a lo largo, se tiene una Cinta de Möebius. Si se corta a lo ancho, se tiene una cinta con dos caras definidas, un anillo. Esto les permite a ellos, en su estructura espacial y temporal, ser localmente consistentes y globalmente inconsistentes”.

“Imagínense ustedes una sociedad polarizada que intenta tomar de los Tucanos el modelo de la Cinta de Möebius para decir: las confrontaciones son objetivas; las diferencias entre qué se debe hacer y qué no se debe hacer son nítidas; las tomas de posición sobre una serie de temas deben ser claras; y sin embargo, nos corresponde reconocer que en un sentido muy fuerte esas diferencias son locales”.  
Guillermo Páramo.

## Objetivo

---

El objetivo del presente proyecto es hacer un acompañamiento a Parques Nacionales Naturales en el marco del **Taller Nacional del PROCESO : FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES COMUNICACIONALES PARA JEFES Y PROFESIONALES DE LAS AREAS PROTEGIDAS del PROGRAMA INICIATIVA TRINACIONAL: FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS NACIONALES DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS EN COLOMBIA, ECUADOR Y PERÚ**, que se desarrollará del 16 de febrero al 20 de febrero de 2015.

Dicho acompañamiento consistirá en: 1. Un taller de Visión Compartida dirigido por el profesor Antanas Mockus y un grupo de siete (7) profesionales de Corpovisionarios expertos en Cultura Ciudadana y 2. Un acompañamiento por parte de tres (3) profesionales de Corpovisionarios y un relator, en moderación y aporte a la construcción de los objetivos de las actividades de los restantes días del taller (17-20 de febrero de 2015).

El taller de Visión Compartida está diseñado con el fin de que los participantes apropien conceptos que les permitan comprender el peso de la regulación cultural en los comportamientos humanos. Así, se busca que los asistentes logren incorporar dentro de las herramientas de gestión de cambio los conceptos de cultura y normas sociales que hacen parte de la investigación social contemporánea, dentro los cuales se encuentran los trabajos de académicos como Daniel Kahneman, Jon Elster, Gerry Mackie, Cristina Bicchieri y Antanas Mockus.

En muchas ocasiones las instituciones que enfrentan algún tipo de problema de comportamiento (ya sea con trabajadores o comunidad) han invertido onerosos recursos en proyectos de capacitación y/o comunicación que no han dado resultado y enfrenta frustraciones por la aparente imposibilidad de lograr cambios observables de comportamiento. Generalmente lo que estas organizaciones no han logrado incorporar en sus procesos es una perspectiva de cultura, por ello en este taller se busca hacer un recorrido amplio sobre las motivaciones y mecanismos de regulación del comportamiento humano. El

taller tiene un carácter teórico-metodológico y en el transcurso se incluyen ejercicios de participación.

## Metodología del taller de Visión Compartida

---

El taller tiene un carácter teórico práctico. De esta forma se busca que los asistentes no sólo comprendan conceptos importantes sino que además los incorporen en su actividad diaria. En el recorrido del taller se viaja desde una exposición sobre los diversos mecanismos de regulación del comportamiento humano hasta ejemplos prácticos en los que se pueden aplicar. Se mostrarán además los principales resultados de las mediciones de cultura realizada por Corpovisionarios y la información sobre las principales problemáticas y potencialidades del uso del enfoque. Al final se concluirá el taller con un ejercicio participativo dónde los asistentes podrán enfocar en qué aspectos sería prioritario concentrarse en la institución. a partir de los contenidos expuestos. y contruir una visión compartida entorno al tema de Uso Ocupación y Tenencia a partir del documento rector ya existente.

Durante el taller se utilizaran los dispositivos electrónicos ActivExpressions® con los cuales las personas podrán participar activamente respondiendo preguntas o estructurado prioridades de acción en la organización.

En el taller de cultura nos centramos en exponer aquellos elementos de las políticas públicas y mejoramiento de las instituciones que dependen de los ajustes en el comportamiento de las personas. Desde esta aproximación desarrollamos la relación entre cultura (entendido como sistema de reglas sociales) y una serie de problemáticas sociales, por ejemplo desempeño económico (productividad), cultura organización, seguridad ciudadana, cultura de la legalidad, movilidad entre otros. La parte expositiva del taller generalmente contiene los siguientes elementos:

- Exposición conceptual del enfoque de ley moral y cultura. El papel de las reglas informales en nuestro comportamiento. Trabajo con el grupo de asistentes sobre motivaciones de la acción humana.
- Exposición y trabajo con los asistentes sobre hallazgos recientes en las ciencias conductuales. Algunos ejemplos: expondremos algunos de los trabajos de científicos sociales como Gerry Mackie, Antanas Mockus y Cristina Bicchieri quienes se han centrado en el tema de la modificación de normas sociales y cultura.
- Exposición de resultados empíricos obtenidos en los diagnósticos de cultura disponibles (tanto en empresas como en organizaciones).
- Exposición sobre la práctica: ejemplos de algunas intervenciones realizadas



en ciudades y en empresas (varios ejemplos). *Qué funciona y qué no funciona en el cambio cultural.*

- La última sesión del taller está dedicada para reflexionar con el grupo asistente sobre las oportunidades de utilización del enfoque de cambio cultural en el trabajo de conservación y gestión de los Parques Nacionales Naturales y construir una visión compartida entorno al tema de Uso Ocupación y Tenencia a partir del documento rector ya existente.

### ***Nota sobre la priorización electrónica***

*Imagine que está en una junta tratando de decidir un asunto fundamental y tiene tres opciones para decidir. Después de varias horas no se han tomado decisiones porque no hay consenso, todos parecen pensar de manera diferente. Piense ahora que pueden votar en secreto para definir cuál de las opciones que usted no escogió es la que más se acerca a su forma de pensar y actuar. Es posible que la votación sea unánime. De esto trata la priorización, de definir qué nos gusta más y de verificar realmente cuáles son nuestros problemas y dificultades comunes. La idea en este ejercicio de taller es trabajar sobre el concepto de cultura ciudadana con el ánimo de priorizar campos de intervención y construir un derrotero que nos permita acercarnos a unos lineamientos de futuro con los cuales sea posible determinar intervenciones en procesos de cambio cultural que potencien la gestión.*

La participación electrónica es la innovación de los *Talleres Interactivos de Corpovisionarios*. Esto nos permite ver cómo piensan y actúan los individuos que participan y organizar las ideas que se van desarrollando en el trabajo de taller. El elemento más importante es que permite tomar decisiones que construyan a la construcción de *visión compartida*.

Corpovisionarios tiene dos tipos de priorizadores electrónicos: *ActiveVote®* y *ActivExpressions®*. Los primeros permiten hacer preguntas con hasta 6 respuestas correctas; son más simples y son usados para resolver dilemas o para construir visión compartida desde unas opciones predeterminadas. Los *ActivExpressions* permiten escoger entre falso y verdadero, preguntas con múltiple opción de respuesta, priorización de opciones (organizar las opciones de acuerdo a las preferencias) y respuestas abiertas numéricas y alfanuméricas.



*ActiveVote*



*ActivExpressions*

El taller estará dirigido a un grupo máximo 140 personas.

### Tiempo de realización:

El taller se realizará durante una jornada de cuatro horas en las cuales se trabajará de la siguiente manera:

Tema	Duración
• Exposición conceptual del enfoque	60 minutos
• Resultados: ciencias sociales contemporáneas. (teórico-práctico)	30 minutos
• Resultados de las mediciones de cultura	30 minutos
• Exposición experiencias de intervención (teórico-práctico)	45 minutos
• Construcción de Visión Compartida acerca de UOT	60 minutos

## Acompañamiento Corpovisionarios Días 2,3,4 y 5 del Taller Nacional

En las actividades de los siguientes días del Taller Nacional, Corpovisionarios cumplirá el papel de moderador de las discusiones y acompañante en las actividades propuestas.

Algunas de las actividades complementarias que se desarrollarán desde el enfoque de Cultura ciudadana serán:

Martes 17/02/15	Taller de apropiación del documento de UOT. Implementación de actividades de verificación de apropiación de la política.	Todo el día	3 personas más el relator
Miércoles 18/02/15	Dinámicas acerca de la importancia de establecer confianza en los otros, construcción de acuerdos de calidad y cumplimiento y de mejora en la imagen del otro.	Todo el día	3 personas más el relator
Jueves 19/02/15	Ejercicio de comunicación desde la perspectiva de Cultura ciudadana	Todo el día	3 personas más el relator
Viernes 20/02/15	Recapitulación, presentación de las "memorias" y construcción colectiva de las tareas y de los compromisos.	Desde las 8 a.m. hasta las 12 m.	3 personas más el relator

## Productos

---

Relatorías del trabajo diario que incluya las tareas y los acuerdos realizados

## Experiencia y liderazgo

---

Corpovisionarios, consolidada hace 10 años, ha implementado talleres de cultura con funcionarios y líderes en más de 40 ciudades del mundo. También sea desarrollado esta metodología en ejercicios de planeación de empresas y organizaciones como: Alpina, Bavaria, Ecopetrol, OXY, Gas Natural, Cerrejón, Coca Cola, Equión, BP, DIAN, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto de las Américas (California, EEUU), EPA (Venezuela), entre otras.

## Equipo de trabajo

---

Para el desarrollo del taller Corpovisionarios asistirán el profesor Antanas Mockus y siete profesionales del equipo de trabajo. Un profesional experto en temas de comportamiento y cultura y profesionales de apoyo que se encargarán de controlar los equipos electrónicos y apoyar a los asistentes en los juegos y ejercicios interactivos.

Para los siguientes días el acompañamiento lo realizarán tres profesionales de Corpovisionarios y un relator.

## Costos

---

El costo del taller y el acompañamiento es de treinta millones de pesos (\$30.000.000) más IVA. Este costo no incluye traslados, alojamiento y viáticos del equipo de trabajo. Tampoco incluye los costos de alquiler del salón y otros costos operativos necesarios para disponer el escenario del taller.