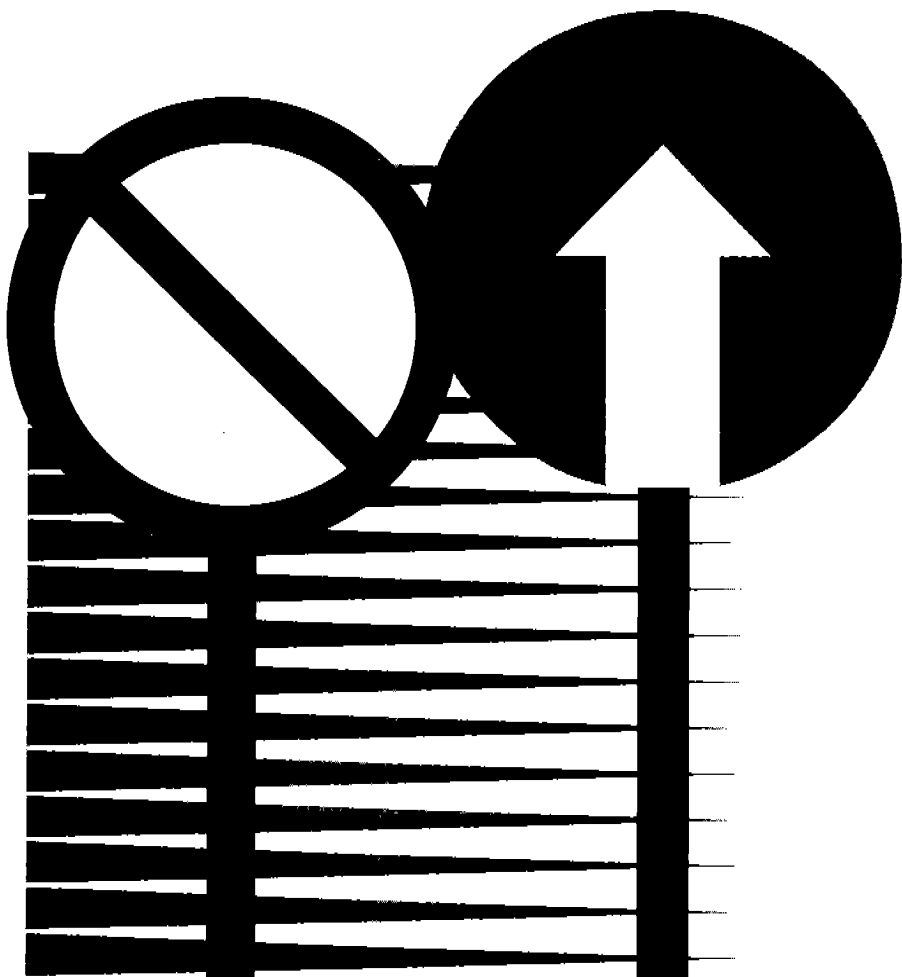


EL DILEMA DE DELEGAR, CONTROLAR Y CONFIAR

Tópico generador

"SI NO APRENDEMOS A DELEGAR
NUNCA PODREMOS PROGRESAR"



EL DILEMA

Los cinco amigos están contando la plata para comprar una carpa. Como el dinero que tienen no les alcanza, deciden que deben completarla con plata de su bolsillo, aunque Toño y el Gordo se quedan sin cinco para las medias nueves. Recogida la plata, se disponen a ir a comprarla. En vista de que no pueden ir todos porque la plata no alcanzaría para los buses, Andrea propone nombrar una “comisión” que se encargaría de comprarla.

El Gordo, en broma, promete que si lo eligen, habrá gaseosa y mogolla para todos. Andrea opina que es mejor que vayan Toño y Felipe que son los más grandes. El Gordo insiste en ir, pero Toño le aclara que Andrea ya decidió y que, además, él no sabe ni sumar ni restar.

Burbujas apoya al Gordo diciendo que negarle la oportunidad de ir sería discriminación. Asegura que él hace las cosas bien y pide que crean en él. Pensándolo bien, Andrea reconoce que el Gordo es bueno para conseguir mejores precios y que Felipe es bueno para llevar bien las cuentas. Entre los dos hacen un buen equipo.

Aquí se para el video y se formula la siguiente pregunta:

QUÉ DEBE HACER TOÑO
¿INSISTIR EN IRA COMPRAR LA CARPA
O CONFIAR EN FELIPE Y EL GORDO
Y DELEGAR EN ELLOS LA COMPRA?

Hacia el final del Análisis del Dilema, cuando se trata de formular argumentos del nivel 5 para movilizar el nivel 4, se proyecta el resto del video que sigue así:

Toño le cede su puesto al Gordo recordándole que no se le vaya a olvidar comprar las mogollas que prometió. El Gordo y Felipe, muy contentos, se van a comprar la carpa.

Como ha pasado mucho tiempo y no aparecen los del encargo, quienes se quedaron en el club empiezan a preocuparse y Toño comenta: -¿Será que se están gastando la plata en otra cosa?- a lo que Andrea le responde que si no confiaban en ellos para qué los eligieron. Burbujas dice que sí confía en ellos porque los conoce y, en tono burlón, comenta la habilidad que tuvo el Gordo de convencerlos ofreciéndoles mogollas., -¡Sirve para político!- añade. -Eso quiere decir que se van a robar la plata-, asegura Toño, porque su papá le ha dicho que los políticos son unos ladrones. Burbujas, preocupada, dice que se van a quedar sin la carpa y sin las mogollas.

Toño, arrepentido de la decisión que tomaron, comenta que hubiera sido mejor ir todos porque no se puede delegar nadie, pero Andrea insiste en que tienen que confiar en ellos porque para eso los eligieron. Lo que tienen que hacer, agrega, es vigilar que el dinero lo hayan invertido bien, porque de lo contrario, habrá que hacerles un juicio.

En esas están cuando aparecen, muy contentos, el Gordo y Felipe. Como las carpas estaban en rebaja les sobr6 una plata con la cual compraron víveres para el paseo. El Gordo, con orgullo, muestra la carpa diciendo: -Lo prometido es deuda. Burbujas pregunta por las mogollas y el Gordo, riéndose de la broma, responde que él no puede cumplir con todo lo que les promete. Los cinco amigos se sientan a revisar las cuentas porque, como dice Toño "es mejor aclarar las cosas". El video se termina con la frase: "En nuestravida siempre tendremos la necesidad de delegar, pero lo importante es hacerlo con buen juicio y sin olvidar controlar".

ITINERARIO PARA **DESARROLLAR** EL DILEMA FASES Y PROPÓSITOS

Fase 0

La **planeación** del dilema

Propósitos centrales de esta fase

1. Establecer claramente qué se propone lograr en los estudiantes con la actividad de análisis de dilema que va a desarrollar.
2. Seleccionar el dilema más apropiado en conformidad con el contexto de los estudiantes y aquello que están viviendo,
3. Si ya se han realizado previamente actividades de análisis de dilemas, definir el nivel de desarrollo moral de los alumnos para establecer cuál es el nivel superior hacia el cual se los va a jalonar con el análisis del dilema.
4. Prever mecanismos de evaluación de la actividad.

Fase 4

La **evaluación** de la actividad

Propósitos de esta fase

1. Establecer los logros alcanzados con el análisis del dilema y definir el nivel de desarrollo moral de los alumnos,
2. Detectar las dificultades que se presentaron en desarrollo de la actividad, identificar las razones por las cuales se dieron y prever cambios para un nuevo análisis de dilema.
3. Compartir con otros colegas los resultados de la actividad y derivar consecuencias de ellos en el manejo cotidiano de los alumnos.
4. Establecer cuáles son los aspectos de la propuesta pedagógica para la educación moral que aún no se comprenden a cabalidad y definir estrategias para cualificarse más en ella.
5. Definir cuál podría ser la siguiente situación dilemática para trabajar con los alumnos.

Fase 1

La introducción del dilema

Propósitos centrales de esta fase

1. Entrar en contacto con un dilema moral particular, visualizando uno de los miniprogramas.
2. Clarificar la situación que genera el dilema.
3. Identificar los argumentos iniciales en los que se apoya una u otra decisión, sin incluir todavía discusión o debate sobre los mismos.

Fase 2

El debate inicial

Propósitos centrales de esta fase

1. Poner sobre la mesa los argumentos existentes para analizar el dilema.
2. Identificar los componentes morales inherentes a la situación dilemática.
3. Explorar y tomar conciencia de los argumentos propios ante un dilema.
4. Confrontar los argumentos propios con otros diferentes,
5. Introducir estrategias que cultivan competencias del juicio moral, actitudes valores y dinámicas de grupo democráticas.

Fase 3

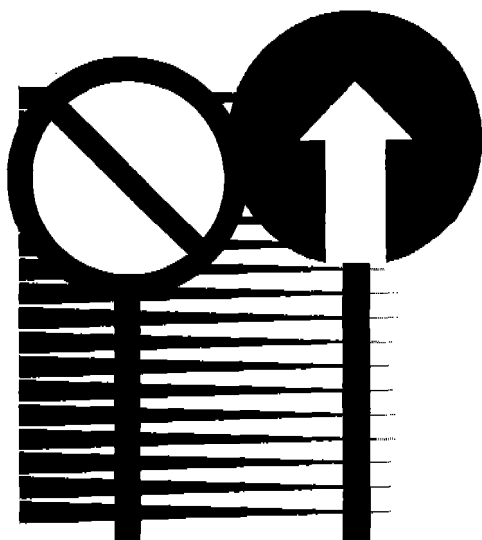
Profundización para estimular el desarrollo moral

Propósitos de esta fase

1. Introducir nuevos elementos a la situación dilémica.
2. Introducir nuevas perspectivas sobre el dilema que no han sido tenidas en cuenta.
3. Profundizar en la dimensión moral del dilema.
4. Promover la transformación cualitativa en las estructuras del juicio moral.

PARA DESARROLLAR ESTA ACTIVIDAD, TENGA EN CUENTA LO SIGUIENTE

- Seleccione un dilema que tenga la capacidad de generar un interés auténtico en sus alumnos(as) llevándolos a establecer conexiones con la experiencia, así como con otros temas y problemas que permitan ampliar o profundizar su tratamiento. ¡Esté alerta a las situaciones dilemáticas que viven sus estudiantes!
 - Disponga los pupitres y asientos en el salón de tal manera que todos puedan verse al hablar.
 - Dirija el ejercicio de tal suerte que cada uno de sus alumnos(as) tome una decisión, tenga la oportunidad de argumentarla, exponerla satisfactoriamente, revisarla a la luz de lo planteado por sus compañeros y finalmente se sienta satisfecho(a) con ella.
 - Favorezca un clima de confianza en donde sus alumnos(as) no se sientan juzgados(as) ni amenazados(as), donde perciban que pueden explorar las ideas que realmente piensan y no las que se sientan obligado(as) a pensar. Favorezca el respeto a la palabra del otro.
- E | Recuerde que es muy importante que cada alumno tenga la oportunidad de hacer su propio análisis an-



tes de cualquier debate con sus compañeros del grupo, sin que se sienta presionado por la posición de la mayoría.

- Ofrezca a cada uno de sus estudiantes retroalimentación permanente sobre la forma como son recibidas sus ideas, sus fortalezas para convencer o explicar a otros, los problemas que logra resolver con ellas y los que quedan sin resolver.
- Esté pendiente de los juicios de autoridad, sanciones o celebraciones -suyas o de los alumnos- que pueden llevar a desvirtuar el análisis del dilema. Si éstos se presentan, aproveche la oportunidad para analizar sus implicaciones en la resolución de conflictos.
- Trácese metas claras y realistas respecto a lo que se propone con el análisis del dilema seleccionado. Para ello es fundamental establecer el nivel en que se encuentran sus alumnos, identificar aquel al cual desea promoverlos y revisar los procesos de desarrollo moral implicados en uno y otro (ver en la Guía páginas 26 a 31). ¡Recuerde que no todos sus estudiantes se encuentran en el mismo nivel!

RECUERDE LOS NIVELES DEL **IUICIO** MORAL

NIVEL	ETAPA
Preconvencional	Heterónoma
Preconvencional	Individualismo
Convencional	Expectativas interpersonales mutuas de relación
Convencional	Sistema social y consciencia
Postconvencional	Contrato social o utilidad y derechos individuales
Postconvencional	Principios éticos universales

¿En qué niveles se ubican sus alumnos?

¿Hacia dónde debe jalonarlos?

PERSPECTIVA SOCIAL

Punto de vista egocéntrico.

No considera los intereses de los demás, ni se da cuenta de que son distintos a los propios. Es incapaz de reaccionar dos puntos de vista diferentes. Juzga las acciones más en sus consecuencias físicas que por los intereses psicológicos de los otros. Confunde la perspectiva de la autoridad con la propia.

Perspectiva individualista concreta.

Está consciente de que todo el mundo tiene intereses que proseguir y de que éstos pueden entrar en conflicto con los de los demás. Lo correcto es lo que sea justo. Integra los intereses propios que estén en conflicto con los de los otros por medio del cambio instrumental de servicios mutuos. Lo justo es darle a cada cual la misma cantidad.

Perspectiva del individuo en relación a otros individuos.

Tiene consciencia de sentimientos, acuerdos y expectativas compartidas que toman primacía sobre los intereses individuales. Relaciona puntos de vista por medio de la regla de oro "ponerse en el lugar del otro". Aún no considera la perspectiva del sistema social más amplio.

Diferencia el punto de vista de la sociedad del acuerdo o motivos interpersonales.

Toma el punto de vista del sistema que define los roles y las reglas.

Considera las relaciones individuales en términos del lugar dentro sistema.

Perspectiva anterior a la sociedad

Perspectiva de un individuo racional, consciente de los valores y los derechos anteriores a las ataduras sociales y a los contratos. Integra las perspectivas por medio del acuerdo, el contrato, la imparcialidad objetiva y el debido proceso. Considera puntos de vista legales y morales; reconoce que a veces están en conflicto y encuentra difícil integrarlos.

Perspectiva de un punto de vista moral del que se derivan los acuerdos sociales

La perspectiva es la de cualquier individuo racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las personas son fines en sí mismos y como tal debe, ser tratadas.

PREGUNTAS DE APOYO PARA ANALIZAR EN PROFUNDIDAD EL DILEMA

Preguntas para complejizar el dilema

Recordemos que en el desarrollo de la Fase I del Análisis del Dilema, cada quien debió tomar una decisión. Ahora se trata de hacer más complejo el dilema, introduciendo nueva información y formulando nuevas preguntas. Para ello puede decir a sus alumnos...

¿La decisión de cada uno de ustedes cambiaría si...?

1. Se tiene en cuenta que Toño es el mayor de los hombres del grupo.
2. Supieran que Felipe en una ocasión se robó unos yoyos.
3. Han visto que Felipe aprende de sus errores o si, por el contrario, han visto que no aprende.
4. Se sabes que si esa plata se llega a perder, se pierde también la oportunidad de comprar la carpa.
5. Recuerdan que la plata es de todos: parte la ganaron en el baile que presentaron el día del Bazar y la otra la tuvieron que poner de su bolsillo.
6. Se supiera que los cinco amigos han respondido al equipo cuando tienen un trabajo o un problema común.
7. Supieran que no solamente Felipe y el Gordo se han equivocado, sino que también Andrea y Toño han cometido errores.

Preguntas o sugerencias para profundizar el tópico

Recordemos que el tópico de este dilema es

“Si no aprendemos a delegar nunca podremos progresar”.

Las siguientes preguntas ayudan a profundizar en él.

1. Qué es mejor ¿dejar que todos vayan o delegar en unos pocos? ¿Por qué? ¿Qué ventajas tiene delegar? ¿Qué desventajas? ¿Cuándo es mejor delegar y cuándo no? ¿Por qué?
2. Si el dinero para comprar la carpa lo consiguió todo el grupo con su trabajo ¿es necesario que todo el grupo decida quién debe ir a comprar la carpa? ¿Por qué?
3. ¿Uno siempre debe consultar la opinión de los demás? ¿Cuándo sí y cuándo no?

4. Si Taño hubiera dado más plata que los otros ¿tendría más derecho a ir que los demás? ¿POR qué?
5. Si Toño toma la decisión de enviara Felipe y al Gordo a comprar la carpa y por el camino les roban la plata ¿la culpa es de Toño? ¿POR qué?
6. Si Toño delega la compra de la carpa en el Gordo y en Felipe y resulta que además de que compran la carpa que no es, resulta más costosa ¿estaría Toño en todo su derecho de decirles que no vuelve a confiar en ellos ni a delegarles ninguna tarea? ¿POR qué?
7. Además de la opción de enviar a Felipe y al Gordo ¿qué otras opciones puede tomar Toño? ¿por qué es la más conveniente?
8. ¿Habría alguna razón por la cual no sería conveniente delegar a alguno del grupo para que compre la carpa? Si sí, justifiquen esa razón.
9. ¿Sería mejor para el grupo que en vez de que los niños tomen la decisión de quién debe ir a comprar la carpa, soliciten ala profesora o a los padres que decidan? ¿POR qué?
10. ¿Qué deben hacer quienes delegan una responsabilidad en una persona para que cumpla la tarea y lo haga bien? Si a quienes se les encargó algo no cumplen ¿tienen la obligación las personas que los eligieron de exigirles que lo hagan? ¿POR qué?
11. A veces ocurre que un miembro del Congreso por quien los(as) colombiano(as) votamos y delegamos para que nos represente en la formulación de las leyes, no cumple con su compromiso. Algunas personas piensan que por eso no es bueno delegar, que no se puede confiar en las personas y menos en los políticos. ¿Qué piensan de esa idea? ¿POR qué? Otras personas piensan que cada país tiene los gobernantes que se merece ¿Eso qué quiere decir? ¿Qué piensan de esa idea?
12. ¿POR qué es importante que en una democracia se cumpla con el deber de votar para nombrar congresistas? ¿Ante quién(es) son responsables las personas que elegimos para que nos representen? ¿POR qué? ¿Cómo podemos controlar que las personas que elegimos sí cumplan con lo que nos prometieron? ¿Importa tener ese control? ¿POR qué?
13. ¿Existe alguna relación entre lo que ocurre en esta historia y lo que ocurre con los políticos del país?

Preguntas para ampliar y coordinar las perspectivas

Recordemos que en el Análisis de Dilemas es importante contemplar diversas perspectivas involucrados en la situación dilemática.

Las siguientes preguntas ayudan a ello.

1. ¿Se les ocurren algunas ideas para que el Gordo convenza a sus amigos de que él sí puede ir a compra la carpa?
2. Si al Gordo no se le da la oportunidad de demostrar que él sí puede hacer bien las cosas, ¿qué le puede pasar al Gordo? ¿Qué le puede pasar a Toño?
3. Si el grupo sigue desconfiando de Felipe, por lo de los yoyos ¿qué le puede pasar a Felipe? ¿Qué le puede pasar al grupo?
4. Si el grupo no confía en el Gordo y finalmente deciden ir todos a comprar la carpa ¿cómo se sentirá el Gordo? ¿Qué pensará de él mismo y del grupo?
5. ¿Qué estará pensando Toño del Gordo mientras decide si le delega o no la responsabilidad de comprar la carpa?
6. Si ustedes fueran Toño ¿qué razones darían para delegar en Felipe y el Gordo la compra de la carpa?
7. ¿En qué creen que piensa una profesora que siempre escoge a los mismos niños para que se encarguen de algunas responsabilidades del salón? ¿Qué buenas razones puede tener? ¿Qué razones puede tener con las que ustedes estén en desacuerdo? ¿Qué podrían decirle para que cambie ese comportamiento? ¿Les parecería justo? ¿Por qué?
8. Si ustedes fueran un niño a quien nunca delegan responsabilidades ¿cómo se sentirían? ¿Preferirían seguir así? ¿Por qué? ¿Preferirías en cambio que les delegaran responsabilidades? ¿Por qué?
9. Si fueran Andrea, ¿qué razones le darían a Toño para que delegara en el Gordo?

Preguntas para desestabilizar el juicio moral

Recordemos que lo que buscamos con el análisis de dilemas es jalonar a los alumnos del nivel en que se encuentran hacia uno superior.

Ubique el nivel de sus alumnos y plantéeles las preguntas correspondientes.

Argumentos del nivel 2 para movilizar el nivel 1

1. Si Felipe siempre ha creído en Toño, ¿tiene Toño la obligación de permitirle a Felipe ir a comprar la carpa? ¿Por qué?
2. Si Felipe y el Gordo se demoran todo un día buscando la carpa que resultó la más barata y al Gordo le da mucha hambre y se gasta parte de lo que los sobró para comprar un bizcocho y una gaseosa ¿creen que ha hecho lo correcto? ¿Por qué?

Argumentos del nivel 3 para movilizar el nivel 2

1. Qué le conviene más al grupo ¿que Toño vaya personalmente a comprar la carpa ya que puede ser más seguro o darle la oportunidad a Felipe y al Gordo para que aprendan a ser responsables y así aprenda el grupo a confiar en otros miembros?
2. Si Felipe y el Gordo no hubieran cumplido ¿cómo se habría afectado el grupo? ¿Qué consecuencias habría tenido para Felipe y el Gordo?
3. ¿Cuáles son los beneficios de pertenecer a un grupo? ¿Qué obligaciones tenemos cuando pertenecemos a un grupo? ¿Cuándo no es bueno pertenecer a un grupo? ¿Por qué?

Argumentos del nivel 4 para movilizar el nivel 3

1. ¿Qué los lleva a ustedes a confiar en personas conocidas? ¿Y qué a confiar en personas desconocidas? ¿Cuándo no se debe confiar? ¿Debería uno poder confiar en las personas desconocidas? ¿Por qué? ¿De qué depende que uno confíe o no en las personas?
2. ¿Qué consecuencias tiene para una sociedad saber que sus miembros no pueden confiar unos de otros? ¿Qué consecuencias tiene saber que los miembros sí pueden confiar unos de otros?
3. Qué es más grave ¿que una persona común y corriente cometa una falta o que la cometa una persona pública? ¿Por qué?

Argumentos del nivel 5 para movilizar el nivel 4

1. Cuando hay mucha desconfianza entre los miembros de un grupo o de una sociedad ¿qué debe hacerse para reestablecer la confianza?
2. Supongamos que una persona ha cometido una falta grave un tiempo atrás. Muchas personas no quieren volver a confiar en él, pero otras pocas creen que él tiene derecho a tener una nueva oportunidad. Sin embargo, ello puede poner en riesgo el bienestar de mucha gente. ¿Creen que debe dársele esa nueva oportunidad?

Ahora se presenta el resto del dilema y se le puede pedir a los estudiantes que reflexionen si sus ideas anteriores cambiarían en algo al ver el desenlace de la historia, que expliquen en qué cambiaron y por qué creen que se dio ese cambio.

QUÉ ES UN DILEMA

Un dilema es una breve historia sobre un personaje que enfrenta una situación difícil y tiene que tomar una decisión sobre la mejor acción a seguir. La decisión que tome involucra aspectos importantes de su vida, pero también puede afectar a otras personas. Por esta razón, el personaje debe tomar una decisión que sea justa consigo mismo y con los demás que se verán afectados por ella, y de allí debe enfrentarse a una decisión moral.

En la situación narrada, el personaje se encuentra ante una auténtica duda porque es difícil tomar una decisión sobre la manera más adecuada, correcta o justa de actuar. Las diversas alternativas tienen aspectos positivos y negativos, tanto para él como para las otras personas, y el personaje tiene razones y valores que considera importantes para justificar una u otra solución. Por esto el dilema no tiene una respuesta única, ni podemos decir que alguna sea, de antemano, correcta o incorrecta.

El dilema se puede construir sobre casos ficticios, así como sobre situaciones reales de la vida cotidiana escolar o extraescolar de los estudiantes, situaciones que se convierten en objeto de discusión gracias a su formulación como dilema.

Los ingredientes de un dilema.

Para que una situación pueda plantearse como un auténtico dilema que invite a una reflexión y discusión ética con sentido, debe garantizar que estén presentes los siguientes ingredientes:

1. El dilema debe girar en torno a la toma de una decisión ante un conflicto moral auténtico con el que las personas puedan sentirse identificadas. El conflicto moral constituye el eje *del* dilema (foco).
2. La historia debe incluir, tanto de manera explícita como implícita, otras personas o grupos sociales que se vean *afectados* por la decisión del personaje central.
3. El dilema debe plantear una posibilidad *real* de escoger entre dos alternativas respaldadas por buenas razones, para que los participantes se involucren en una discusión interesante sobre las razones que se tienen para respaldar como buena o justa una y otra alternativa, las consecuencias que puedan tener, los valores implicados, etc.
4. El dilema se debe cerrar con una pregunta *central* que plantee si el personaje debe o no hacer algo, o más abiertamente, qué debe hacer ante una situación *x*.
5. El dilema, o el análisis del mismo, debe llevar a las personas a experimentar un conflicto *moral* o *valorativo* (por ejemplo, poniendo en tensión la propia libertad y bienestar frente a la libertad y bienestar de otro), que confronte sus concepciones éticas y les permita cuestionarlas, transformarlas o enriquecerlas. Para que esto ocurra, el dilema debe plantearse en torno a situaciones que pongan en discusión polémicas morales esenciales: la dignidad humana; el valor de la vida; el respeto a la conciencia personal o social; el respeto a los derechos y las libertades civiles: los contratos, acuerdos y compromisos y la confianza y justicia en el intercambio: el respeto a la propiedad; el cumplimiento o la desobediencia de las normas o leyes existentes; la aplicación de sanciones y castigos; las relaciones de autoridad y con la autoridad: la verdad; el respeto a los roles personales afectivos.
6. El *análisis* del dilema se debe desarrollar a través de diversas *preguntas* que *hagan* más complejo el *problema* y exijan *profundización*, de tal suerte que enriquezcan la discusión; las preguntas que indagan más en los argumentos planteados y generan o hacen explícitas las contradicciones, orientan la discusión porque invitan a explorar diversas perspectivas y aspectos del razonamiento moral.

Esta herramienta forma parte integral de la Guía *El análisis de dilemas morales, una estrategia pedagógica para el desarrollo de la autonomía moral* elaborada por Angela Bermúdez y Rosario Jaramillo y publicada por la Secretaría de Educación del Distrito Capital donde aparecen expuestos los fundamentos conceptuales y metodológicos de la propuesta. Recomendamos que la estudie y debata con sus colegas para una mejor apropiación.

Este folleto le permitirá a maestros y maestras trabajar directamente en el aula realizando análisis de dilemas con estudiantes en los grados 4^o, 5^o y 6^o de la Educación Básica. Si bien los talleres están concebidos para estos grados, es claro que pueden realizarse también con padres de familia y maestros; en este último caso, la herramienta se constituye en un interesante mecanismo de formación docente

El dilema objeto de este fascículo se encuentra dramatizado en un mini-programa contenido en un video. Conviene proyectarlo a los alumnos en desarrollo de la primera fase del análisis del dilema según se especifica en las páginas 44 a 47 de la Guía. No se olvide de desarrollar las otras fases. Algunas preguntas específicas a formular a propósito del dilema (fase 3) las encuentra aquí: a medida que usted aplique y conozca la metodología de análisis de dilemas estará en capacidad de formular otras preguntas e inclusive de plantear nuevos dilemas a sus estudiantes.