

FSRPC: La facilitación sistémica reflexiva de procesos colectivos

Por Saúl I. Fuks

«El Facilitador: un artesano de contextos reflexivos focalizados en la promoción de procesos de creatividad colectiva»⁴

Resumen

En este artículo, trataremos de poner en evidencia algunos de los aportes del pensamiento sistémico en el trabajo con grupos, redes, organizaciones y comunidades. Después de una revisión crítica de los supuestos en el trabajo con colectivos, comentaremos la emergencia de la epistemología sistémica en este terreno como algo que innovó el modo de concebir el trabajo en este campo y que continúa renovándolo hasta la actualidad. Mostraremos como las crisis paradigmáticas recientes han abierto el campo de lo posible a la Facilitación Sistémica para el desarrollo una perspectiva diferente de las tradicionales introduciendo el Construccionismo Social y modelos colaborativos en el ámbito de las prácticas sociales. Finalmente, presentaremos nuestro propio modelo de la Facilitación Sistémica Reflexiva de Procesos Colectivos (FSRPC) ilustrado por un “diagrama de flujo” a través del cual explicaremos los momentos claves de este tipo de proceso de facilitación.

Palabras Claves: Facilitación sistémica, Contexto, Grupos, Organizaciones, Procesos colectivos.

⁴ La producción de este trabajo no hubiera sido posible sin los aportes de diferentes equipos de Rio de Janeiro (Brasil), del equipo de Le Point en Geneve (Suiza), del equipo de MDSL (Francia) con quienes hemos reflexionado, puesto en práctica y contrastado estas ideas en el trabajo “en terreno”. El origen de muchas de estas concepciones está ligado a la experiencia del CeAC (Centro de Salud Comunitaria de la Universidad Nacional de Rosario) en sus 35 años de enfoque transdisciplinario sistémico en salud comunitaria. Quiero especialmente agradecer a Marie Renee Bourget-Daitch quién me ayudado a reflexionar en torno a los conceptos mientras hacia su trabajo de traducción al francés para producir una versión disponible a los equipos francófonos.

Abstract

In this article, we will try to highlight some of the contributions of systemic thinking in working with groups, networks, organizations and communities. After a critical review of the assumptions in working with groups, we will comment on the emergence of systemic epistemology in this field as something that innovated the way of conceiving work in this territory and that continues to renew it to this day. We will show how the recent paradigmatic crises have opened the field of the possible to Systemic Facilitation for development a different perspective from the traditional ones, introducing Social Constructionism and collaborative models in the field of social practices. Finally, we will present our own model of Reflective Systemic Facilitation of Collective Processes (FSRPC) illustrated by a “flow diagram” through which we will explain the key moments of this type of facilitation process.

Key words: Systemic facilitation, Context, Groups, Organizations, Collective processes.

Introducción

¿Qué es un facilitador? Facilitar tiene por meta la de contribuir a reconocer, visualizar y resolver/disolver las dificultades y obstáculos que perturban las tareas o la concreción de objetivos colectivos; contribuye a hacer las cosas más “fáciles” o fluidas, asumiendo un conjunto de funciones y organizando actividades, antes durante y después de un encuentro o reunión. En resumen, un facilitador es alguien que colabora con un grupo de personas (u otros tipos de colectivos) a definir sus objetivos comunes y que acompaña la concretización de los mismos si tomar partido en la discusión. El facilitador se propone, así, acompañar a un colectivo⁵ a construir acuerdos en las situaciones que puedan surgir previamente o durante un encuentro, teniendo como objetivo la construcción bases sólidas para acciones futuras.

La “misión” que un facilitador asume como el “sentido” de su trabajo es la de poner a disposición sus competencias a la producción de organizaciones, flexibles,

⁵ A fin de no tener que aclarar cada vez, vamos a utilizar el término “colectivo” para incluir en él a los grupos (en sus diferentes formas y funciones), las redes sociales, las organizaciones y las comunidades.

creativas, adaptativas y resilientes en las cuales las personas sean vistas como una riqueza y no como un problema.

Las ideas y aportes de la ciencia en las últimas décadas, sobre los procesos caóticos, sobre las turbulencias y emergencias en los procesos auto-organizativos, la(s) complejidad(es) de la vida social; el papel central del azar en los procesos turbulentos; la interdependencia de todo lo vivo; la riqueza, vitalidad y creatividad de las tramas sociales y los procesos en los cuales surge la innovación sustentan esa posición del facilitador y fortalecen la congruencia de sus acciones (Scharmer, 2007).

En la historia de las intervenciones y el trabajo con grupos (y otros colectivos), la facilitación surgió como un conjunto de prácticas creadas para promover e impulsar los procesos participativos, los debates y la toma de decisiones.

En su origen, se reducía a un conjunto de procedimientos y técnicas para la gestión del trabajo compartido: negociación, intermediación, gestión de conflictos, procedimientos para la toma de decisiones, incremento de la creatividad, coordinación de grupos, trabajo en equipo, entre otros.

Estos fueron métodos que aparecieron en tres campos tan diversos como el de los pequeños grupos, las organizaciones, comunidades y las redes sociales. Originariamente, fueron creados para ser utilizados en el acompañamiento de diversos eventos o procesos colectivos (reuniones, sesiones de trabajo, talleres, debates, foros, asambleas, congresos) así como en todas las situaciones donde las agrupaciones humanas requieren, por la complejidad de la tarea -o los desafíos únicos de los participantes- un acompañamiento externo. En estos procesos, los facilitadores trabajan dinamizando la comunicación, cuidando de la diversidad de posiciones y como catalizadores de las energías de todos los participantes, estimulando la participación, la confluencia, la producción conjunta de consenso y la integración de intereses para la concreción de las tareas a cumplir.

A partir de este perfil, la "Facilitación" se evidencia como un modelo que se ha distinguido rápidamente de las formas tradicionales de trabajo colectivo o en la forma de acercarse a los ambientes institucionales. A partir de una característica distintiva de la facilitación, que es la de tener como foco el centrarse en el "proceso", más que en el contenido, esto introdujo una perspectiva completamente diferente a las opciones existentes. La "edad de oro" de los métodos para trabajar con grupos pequeños

comenzó en la década de 1940 y alcanzó su máxima expansión en el período de posguerra, este momento es conocido como el período de las "dinámica de grupos". En la historia de este modo de intervención, la figura del psicólogo polaco Kurt Lewin (1890-1947) exiliado en los Estados Unidos, ha sido considerado el fundador de la Psicología Social Científica. Él estaba tratando de abordar, desde un punto de vista microsocia, los desafíos que enfrentaban las democracias de la posguerra. En 1944, Lewin creó, dentro del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), el "Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos", con el objetivo de producir una teorización sobre el funcionamiento de los grupos, un campo en el que sus investigaciones continuarían hasta su muerte.

Durante los 70 años de historia del trabajo sistemático con grupos, podemos reconocer la existencia de momentos "paradigmáticos" en los que la pregunta: "¿Cómo hacen los grupos humanos para actuar de manera coordinada y de acuerdo con objetivos comunes?" ha ocupado un lugar central de estudio y de reflexión.

Las "concepciones" sobre la vida social están sustentadas por objetivos en torno a la forma en que las normas, reglamentos, valores, principios y formas de percibir la realidad son transmitidos, aprendidos, integrados y apropiados por los miembros de una cultura o una sociedad. Estas matrices y procedimientos son aspectos del "ser parte" de un grupo y, a través de esta participación o pertenencia, a incorporar habilidades y competencias esenciales para integrarse satisfactoriamente en una ecología social, en un proceso llamado "socialización".

En un panorama de las diferentes concepciones, es posible reconocer las visiones características de la Modernidad, apoyadas en el mecanismo racionalista y en el funcionalismo reduccionista, y que, con sus aportes, contribuyeron a producir modelos en los que la "estructura", la "evolución" y la "función" constituyeron los pilares de un edificio epistemológico que Edgar Morin (1991) llamó "Paradigma de la simplicidad".

Pasaje de las concepciones simplificadoras a la facilitación sistémica

Las instituciones y organizaciones se han movido hacia modelos cada vez más complejos, incorporando progresivamente el uso de enfoques participativos para producir una identidad, aumentar el compromiso con los objetivos y fortalecer la creatividad.

Los diferentes "mundos sociales" (organizacionales, comunitarios, de redes sociales y de grupos) han pasado de modelos individualistas y competitivos típicos del "darwinismo social" de los años 80' y 90' a posiciones que han ubicado a las relaciones de colaboración en el corazón del proceso participativo.

Del mismo modo, con el uso creciente de grupos y equipos como formas de trabajo, la demanda de facilitadores experimentados que puedan ayudarlos a ser más creativos también ha aumentado, lo que ha llevado a la sistematización de formas de trabajo que se habían desarrollado de forma artesanal, sin ninguna ambición de transformarse en "modelos".

La facilitación sistémica ha surgido diferenciándose de los enfoques en los que el "contenido" (explícito o implícito) era el centro privilegiado del acompañamiento de procesos colectivos. Desde sus inicios (Senge, 2006) y en sus desarrollos posteriores, se ha orientado hacia la comprensión de los "procesos" por los cuales los grupos humanos logran sus objetivos.

Los primeros pasos clausuraron al facilitador en un papel circunscrito al de alguien que cuida el tiempo, una especie de agente de tránsito de la comunicación, guardián de las discusiones para regular su intensidad y/o como el "testigo" de las decisiones del grupo. Desde nuestra perspectiva, esta área que llamamos FSPC (Facilitación Sistémica de Procesos Colectivos) considera que el rol del facilitador es más amplio que las versiones previas:

- es un "artesano de contextos" (Fuks, 2004),
- un "acompañante" temporario y provisorio del grupo o equipo,
- él es "quien cuida" del proceso,
- un co-constructor de condiciones y posibilidades de autoorganización colectiva,
- una especie de director de escenarios, dispositivos y dinámicas,
- finalmente, un articulador de las complejidades involucradas en el monitoreo participativo de todo el proceso.

El "gran" articulador conceptual de la complejidad: la noción de proceso

La noción de "proceso" ha sido un concepto que ha pasado por diferentes etapas dentro del paradigma sistémico. Originalmente, se lo pensaba como un conjunto de eventos que sucedieron o sucederán (alternativa o simultáneamente) orientados hacia un propósito específico, meta u objetivo, y guiados tanto por metas como por relaciones con su entorno.

En esta definición, es posible reconocer dos hipótesis sistémicas fundantes:

- la "teleológica", que advierte la importancia de la orientación hacia el futuro
- la noción de "sistema abierto" en coevolución con su entorno, sustentado en una concepción no determinista del cambio.

Entramados con estas nociones vigentes en los cimientos de la facilitación, destacamos también dos articuladores conceptuales fundadores de la identidad epistemológica de "lo sistémico". Estamos haciendo referencia a los conceptos de "marco" o "contexto", originalmente propuestos por E. Goffman (1970, 1984) y G. Bateson (1976) para describir a la ecología relacional y de cooperación en la que producimos los significados que "dan sentido" a las prácticas.

El "contexto", en su versión original, definió el conjunto de circunstancias específicas (lugar, tiempo, relación, etc.) en las que surgen los procesos de comunicación y permiten la comprensión de su complejidad. En este sentido, la idea de "comprensión" se ha desarrollado hasta el punto de considerar que para comprender el significado de un mensaje es fundamental tener en cuenta el contexto o "los" contextos que enmarcan estos intercambios lingüísticos y comunicacionales.

En las sociedades occidentales, cuando las personas reconocen un evento, sea lo que sea, involucran en su respuesta uno o más marcos o diagramas de interpretación que yo llamaría marcos primarios... un marco primario puede transformar un aspecto de la situación eso podría haber pasado desapercibido, en algo especialmente significativo (Goffman, 1984: 20).

Herederos de esta tradición, el campo de la facilitación sistémica ha acompañado nuevas rupturas y reorganizaciones paradigmáticas (Vasconcellos, 2002), rompiendo críticamente, en el curso de su evolución, con visiones estratégicas que imaginaban a un "operador" que "desde fuera" del sistema / grupo / organización podría detectar sus

"puntos flexibles" para "intervenir" en la dirección del cambio esperado. A partir de las múltiples rupturas que estallaron en la década de 1980 (agrupadas bajo el nombre de "posmodernidad"), surgieron confluencias entre áreas de las prácticas sociales que enfrentaron desafíos similares, como:

- las Action Sciences (Argyris y Schon, 1974) que han proporcionado métodos e instrumentos para incluir al "observador" en lo observado
- los nuevos enfoques y análisis comunicacionales (CMM) de Barnett Pearce y Vernon Cronen (1980)
- las rupturas teóricas en psicología social como las de Kenneth Gergen (1966)
- las innovaciones teóricas y metodológicas en la psicología comunitaria latinoamericana (Fuks, 2007)
- los desarrollos y perspectivas organizacionales complejas como los de O. Scharmer (2007), P. Senge (2006), J. Rough (1997) y D. Cooperider y Srivastva (1987).

Sin embargo, sigue vigente la pregunta: ¿Cuál es la diferencia entre la forma en que un Facilitador Sistémico se posiciona en su trabajo con grupos sociales y las formas tradicionales de coordinación o liderazgo de grupos?

En sentido amplio, la facilitación es el soporte ofrecido por una o más personas neutrales que ponen a disposición de los colectivos con quienes trabaja, sus recursos personales y técnicos para aumentar la eficacia y la eficiencia en la toma de decisiones y la resolución de obstáculos en un grupo, y esto, teniendo como objetivo que sus participantes puedan alcanzar los objetivos que el grupo mismo se ha fijado.

Esta definición genérica tiende a subrayar algunos ingredientes idiosincrásicos de la facilitación: una forma de concebir el acompañamiento y el compromiso del facilitador con los objetivos establecidos por el grupo, diferenciándose así, de aquellos enfoques que presuponen la existencia de un modelo "normal" o ideal de la eficiencia colectiva.

Esta posición -ética, epistemológica y técnica- ha diferenciado a la Facilitación Sistémica de las versiones tradicionales del acompañamiento del trabajo colectivo y ha

perfilado algunas funciones o roles que son característicos del modo de acompañamiento de los procesos colectivos.

Estas funciones, que describiremos brevemente, se han ido incorporado gradualmente como ingredientes de una nueva identidad y que señalan las responsabilidades que asume un facilitador frente a los desafíos que enfrentan los grupos.

Posiciones características del facilitador sistémico reflexivo de procesos colectivos (FSRPC)

a. El facilitador es el que conduce

El Facilitador Sistémico de Procesos Colectivos pone a disposición del grupo la "puesta en situación" de escenarios y puntos de referencia que les permitan concretar su trabajo, así como la "puesta en acción" y lo hace a partir de una posición de "activador" o "impulsor" de contextos y relaciones. Se posiciona como alguien que -a la vez- alienta y contiene, "coordina" o "implementa" procesos de interacción e intercambios, tomando en cuenta las condiciones existentes y los objetivos comunes.

A nivel del trabajo, fomenta el surgimiento de ideas por parte de los participantes, especialmente aquellas que permiten la apertura de caminos alternativos, sin tratar de forzar la convergencia de las diferentes visiones hacia una "visión común" y esto, especialmente porque, en la facilitación sistémica de procesos colectivos, no se considera a la producción de consensos como un objetivo privilegiado. A diferencia de los enfoques que idealizan los conflictos, cuando el acuerdo es establecido, el facilitador contribuye, por su parte, a que se concrete.

En este contexto, el facilitador está particularmente atento a respetar "el derecho" de que todos puedan hacer oír su voz, de que esta voz sea tenida en cuenta, así como las diferentes concepciones, valores y creencias que pueden existir dentro de un grupo. Una de las formas de estimular el proceso que instrumenta consiste en cuidar de los "turnos" en el uso de la palabra y la regulación de los momentos de habla y de escucha (Tannen, 1996). Asimismo, fomenta una presencia activa de lxs participantes a través de preguntas o invitaciones, estando particularmente atento a aquellos que parecen ser los menos activos, dando el ejemplo en la manera en que él mismo es respetuoso con cada participante.

De este modo, el facilitador está particularmente atento a respetar "el derecho" de que todos puedan hacer oír su voz, de que esta voz sea tenida en cuenta, así como las diferentes concepciones, valores y creencias que pueden existir dentro de un grupo. Una de sus formas de estimular el proceso consiste en cuidar de los "turnos" en el uso de la palabra y la regulación de los momentos de habla y de escucha (Tannen, 1996). Asimismo, fomenta una presencia activa de lxs participantes a través de preguntas o invitaciones, estando particularmente atento a aquellos que parecen ser los menos activos, dando el ejemplo en la manera en que él mismo es respetuoso con cada participante.

Para desarrollar esta forma de "estar con grupos", el facilitador utiliza técnicas que posibilitan diferentes formas de comunicación a fin de promover una comunicación colaborativa y participativa.

En una cultura que ha puesto el foco en las habilidades "oratorias", entronizando al "saber cómo argumentar" como la habilidad más valorada, el facilitador SPC posibilita a los participantes ser parte de un proceso que, en una perspectiva multidimensional, acompaña los esfuerzos de los participantes en la clarificación de los asuntos o en aclarar para sí mismos los contenidos. En el mismo sentido, el facilitador sistémico constantemente destaca y pone en evidencia la complejidad y la multiplicidad de las posibles interpretaciones que se pueden generar en torno a la misma "realidad".

Barnett Pearce sostuvo en el Seminario "La modernidad como proceso de comunicación" (Universidad Estatal de Humanidades de Rusia, Moscú, 2005) que nuestras posibilidades de vivir en un mejor mundo social serán mayores si sabemos discernir y elegir entre diferentes formas de comunicación que es lo que él llama "virtuosismo comunicativo".

Debido a que el FSPC está inmerso en esta ética, la responsabilidad que asumirá no es la de estimular un proceso determinado basado en lo que él cree que se necesita para hacer un "buen" trabajo; por el contrario, porque está profundamente convencido de que la relación entre aprendizaje y producción supone un proceso complejo dentro del cual los "errores", "desviaciones" y "callejones sin salida" desempeñan un papel fundamental en la creatividad, fomenta cualquier opción que el grupo acepte explorar.

Desde esta posición, el facilitador colabora para mantener al grupo en una dirección productiva, autoevaluándose constantemente y vinculando las "posibilidades" que se presentan con las "alternativas" disponibles.

En relación con lo que dijimos anteriormente, es posible afirmar que el facilitador SPC es una fuerza impulsora o un "impulsor" del "progreso", así como del "aprendizaje", sin embargo, a diferencia de los modelos tradicionales del grupo de coordinación, su compromiso tiene como objetivo prioritario crear las condiciones para que los procesos de autoorganización desplieguen todo su poder, incluso si eso provoca una desorganización y escenarios críticos (Rough, 1997).

Como impulsor del progreso, el facilitador aprecia las capacidades y recursos del grupo, valorándolos y poniendo en evidencia el progreso colectivo. En consonancia, él mantiene activa la energía vinculada a la tarea y, como cuidador de las condiciones de aprendizaje, acompaña con la misma equidistancia éxitos y fracasos, catalizando la transformación de todo en "una especie de compost" (Fuks, 2007).

b. El facilitador como "diseñador" de contextos, eventos y relaciones

Otra característica de la posición del facilitador es la de ser un "diseñador" de contextos, parámetros, formas y situaciones, posicionándose como alguien que espera "resultados" tanto del trabajo colectivo como del "proceso" por el cual se llega a esta producción.

Esta dimensión "arquitectónica" (Schon, 1983) del trabajo de un facilitador supone poder contar con un conjunto de habilidades que permitan implementar la planificación compleja de los aspectos singulares en el trabajo en cada reunión, manteniendo una visión panorámica del estado del flujo general del proceso.

El "diseñador" tiene en cuenta los diferentes aspectos y niveles de la organización del encuentro, aspectos que van desde la atención a detalles de la infraestructura y logística relacionados con las condiciones de trabajo (espacio físico, tiempo, trabajo, comodidad, etc.) hasta cuidar de las dimensiones recreativas y estéticas de los encuentros.

En el contexto de respeto a la microcultura o microculturas de los grupos u organización, el "esquema" (como un medio de planificación socio-relacional) es radicalmente participativo ya que se basa en una concepción participativa de la acción

colectiva que requiere dar atención particular a la calidad, a los ritmos e intensidades de los intercambios entre los participantes.

c. El facilitador como "acompañante"

Una tercera dimensión en la posición del facilitador es la de ofrecer "contención", "apoyo", "sostén", asumiendo la responsabilidad de crear el "clima" de las reuniones, así como las condiciones necesarias para promover formas equilibradas de participación, en respuesta a las complejas micropolíticas de las reuniones.

El papel de "acompañante" evoca metáforas como la de la comadrona. De hecho, es alguien cuyo papel es acompañar un evento "natural", asistiendo y colaborando, según sea necesario, sin interferir en el curso del proceso. Debido a que está profundamente convencido de la fuerza creativa de los procesos de autoorganización, el facilitador logra "estar presente" sin controlar o dirigir la turbulencia y perturbaciones que son idiosincráticas a escenarios críticos.

En este "estilo" de presencia, que consiste en mezclarse con lo que está sucediendo, el facilitador se vuelve "invisible" en la medida en que contribuye a producir las condiciones que permiten a los participantes tomar posesión de la situación, el proceso del trabajo, los medios técnicos para lograr los objetivos, las formas de evaluación y reformulación.

Es siguiendo este camino que los participantes se convierten en protagonistas y que asumen la conducción de la operación: se "auto facilitan"; es ahí cuando su trabajo pasa desapercibido, cuando su presencia se diluye y su papel pasa desapercibido y que el Facilitador realmente cumple "su misión".

Bibliografía:

Argyris, C & Schon, D. (1974) *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.

Bateson, G. (1976), *Pasos hacia una ecología de la mente*, Buenos Aires: Lohlé.

Cooperrider, D. & Srivastva, P. (1987), *Appreciative Inquiry into Organizational Life*, Pasmore and Woodman Eds.

Davies, B. & Harre, R. *Positioning: The Discursive production of selves*. In The Virtual Faculty. www.massey.ac.nz. 1982

Fuks, S.I. Craftsmanship of Contexts: an as unfinished story of my connection with CMM en “Human Systems. Special Edition: CMM. Extensions and Applications”. Guest Editors W. Barnett Pearce and Jeremy Kearney. KCC ed. London. Vol. 15 issues 1-3, 2004

----- (2007) en Reich, S.M.; Riemer, M.; Prilleltensky, I.; Montero, M. (Eds.), *International Community Psychology History and Theories*”, Chapter 4: Community Psychology in the River Plate Region (Argentina-Uruguay). Enrique Saforcada, Víctor Giorgi, Antonio Lapalma, Alicia Rodríguez, Ana Gloria Ferullo, Susana Rudolf, and Saúl Fuks. Springer Ed.

Gergen, K. (1993) *El yo saturado*, Buenos Aires: Paidós.

----- (1996) *Realidad y relaciones*. Barcelona, Paidós.

Goffman, E. (1970) *Ritual de la interacción*, Buenos Aires: Editorial Tiempo Contemporáneo.

_____, E. *Frame Analysis. An essay of the organization of experience*, New York: Harper and Row, 1984, cap. II, pp. 20-39

Morin, E., (1991), *Introduction à la pensée complexe*, Diógenes, 155,137-150

_____, E., (1992) *El Método*, Buenos Aires: Cátedra.

Nachmanovitch, S. (2004) *Free Play: la Improvisación en la Vida y en el Arte*. Buenos Aires: Paidós.

Pearce, W. B. (2001), *Introducción a la teoría del Manejo Coordinado del Significado. Sistemas Familiares*, 17 (2).

Pearce, W. B. (1993), *Interpersonal Communication – Making Social Worlds*, New York: HarperCollins.

Pearce, W. B. e Cronen, V. (1980) *Communication, Action and Meaning*, Westport: Praeger.

Rough, J. *Dynamic Facilitation and the Magic of self-organizing change*, The Journal for Quality and Participation, June 1997

Scharmer, O. (2007) *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, Cambridge: Sol.

Senge, P. (2006), *The Fifth Discipline: the art & practice of the learning organization*, Nueva York: Random House.

Shotter, J.(2006) (First draft of paper for special issue of Journal of Constructivist Psychology, edited by Tom Strong) : *Acknowledging Unique Others: Ethics, "Expressive Realism," And Social Constructionism*,

en <http://pubpages.unh.edu/~jds/strong4.htm>

Schön, D. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, London: Basic Books.

Tannen, D. (1996) *Género y Discurso*. Barcelona: Paidós

Vasconcellos, M. J. E. (2002) *Pensamento Sistêmico, o novo Paradigma da Ciência*. Campinas: Papirus.