



Segundo módulo
Procesos organizativos y gestión local
Buenaventura Valle, 27 de marzo a 02 de abril de 2011

Gestión local participativa

“Los hombres hacen la historia pero con los materiales que les proporciona la sociedad”
(CARLOS MARX, 1852).

Las sociedades cambian a través de una serie de luchas de poder, pero no existe ninguna trayectoria predeterminada ni predecible en estos procesos. (FOUCAULT 1997)

Objetivos

- Identificar conjuntamente los elementos centrales y construir un concepto de gestión local participativa.
- Intercambiar las experiencias de los participantes en el tema de gestión local participativa.
- Identificar logros, limitaciones y principales retos de las experiencias de gestión local en las que intervienen los participantes en sus municipios y organizaciones.
- Propiciar la discusión frente al ¿Cómo crear una cultura participativa en nuestro medio?
- Abrir espacios para reflexionar sobre la importancia de la organización y la participación comunitaria en la construcción del desarrollo sostenible y en el control ciudadano sobre el uso de los recursos públicos, a partir de la apropiación de los canales formales que la ley y la constitución colombiana han creado para tal fin.

Contenido

Discutiremos diferentes elementos del contexto actual del desarrollo rural. Para ello retomaremos el concepto de globalización, como modelo de desarrollo y sus implicaciones sobre el ámbito rural en distintas dimensiones, así mismo analizaremos el impacto de la globalización sobre el sistema agrario y sobre la seguridad alimentaria en América latina y sus efectos sobre la población, la producción agropecuaria y en general sobre las condiciones de vida de la población rural.

A la luz del concepto de **nueva ruralidad** identificaremos los nuevos actores, las diferentes actividades que hoy encontramos en el espacio rural, las nuevas funciones que hoy potencian

el desarrollo rural y que deben ser abordadas de acuerdo a las características específicas de nuestros territorios para asegurar un desarrollo humano sostenible.

Discutidos estos elementos se presentarán los mecanismos de participación, el marco legal de la misma en nuestro país para identificar las debilidades, alcances y retos de la gestión local, también observaremos una herramienta de gestión local participativa: El presupuesto participativo.

Finalmente, abordaremos el concepto de enfoque sistémico para entender las relaciones que se establecen en un sistema de actores que participan en procesos de gestión local. Para ello desarrollaremos ejercicios didácticos que posibiliten y enriquezcan la discusión.

Metodología

Exposición de algunos conceptos claves como la globalización y sus efectos sobre el ámbito agrario y la seguridad alimentaria en nuestro país. El concepto de nueva ruralidad como una mirada al entorno actual discutiendo las nuevas funciones que se asignan al espacio rural.

Para abordar el tema de gestión local realizamos un ejercicio previo “Los Náufragos” este ejercicio nos posibilita analizar los aspectos que permiten el trabajo en equipo y la construcción colectiva de conceptos claves como: Lo público, el desarrollo sostenible y lo fiscal.

Trabajaremos en grupo para identificar en los estudios de caso (Planes de Desarrollo) los elementos de gestión local, sus fortalezas y sus debilidades.

En plenaria discutiremos los diferentes elementos de gestión encontrados en los estudios de caso y construiremos una síntesis de los principales elementos de la gestión local y sus relaciones sistémicas. Los procesos de planificación, seguimiento y evaluación que deben estar presentes también para la gestión local y los retos comunes que tenemos para alcanzarla.

En plenaria discutiremos los resultados del trabajo grupal y se cierra el taller con una reflexión acerca de la importancia del análisis sistémico para el diseño de estrategias de gestión local.

Para finalizar el tema de gestión local proyectaremos el video “Participación para la Sostenibilidad” el cual nos permitirá conocer la experiencia de presupuesto participativo del municipio de Caramanta, reflexionar sobre las fortalezas y debilidades de esta herramienta de gestión y visualizar los alcances y limitaciones para implementar este instrumento en las entidades territoriales.

Resultados esperados

- Analizar y discutir el modelo de globalización y la importancia de trabajar la gestión local dimensionando sus niveles y generando estrategias que permitan actuar localmente y pensar globalmente, identificando en el Presupuesto Participativo una herramienta para materializar este propósito.
- Identificar los principales elementos de la gestión local, sus fortalezas y debilidades y las posibles estrategias para optimizar la gestión desde nuestros propios contextos.
- Visualizar el marco legal de nuestro país y los espacios que permiten la participación de los diferentes actores en la gestión local, identificando los puntos o nudos críticos que debe enfrentar dicha gestión.
- Analizar desde el enfoque sistémico las acciones de los proyectos y la gestión local.
- Los participantes conocen la distribución sectorial de recursos del Sistema General de Participaciones y los mecanismos que posibilita la ley para la participación ciudadana y el control del gasto público.

EJERCICIOS DIDÁCTICOS

Ejercicio Didáctico “Los Náufragos”

Este ejercicio didáctico, consiste en diseñar tres espacios de tamaño diferente; el primer espacio esta diseñado para que todos los participantes quepan sin ningún obstáculo, el segundo requiere un poco más de esfuerzo, y el tercero exigirá toda la concentración y creatividad de los participantes. Los espacios representan botes salvavidas, en los que los participantes deberán caber para salvarse, ya que quienes participan desempeñan el papel de náufragos y deben cumplir unas reglas de juego para poder que salvarse sea una misión colectiva.

El ejercicio posibilita una reflexión para resaltar la importancia de:

- Perseverar para obtener los objetivos
- Al trabajar en equipo es necesario una comunicación asertiva
- Planificar estrategias.
- Confiar en los miembros del equipo de trabajo
- Coordinar esfuerzos.
- Organizarse debidamente para adelantar el trabajo en equipo
- Optar por salidas más sencillas y por lo tanto eficaces
- Tomar decisiones
- Asumir la corresponsabilidad en los procesos que se adelantan con la intervención de varios actores, lo cual conlleva al tema de la inclusión
- Coordinar esfuerzos para la obtención de un mismo objetivo: “Todos empujamos el barco y salimos a flote”
- Reunir las ideas de los actores que intervengan en el proceso, además de conciliarlas para encontrar soluciones
- Tener una voluntad fuerte para sacar los procesos adelante
- Respetar los limites y normas establecidas para el efecto
- Efectuar sacrificios y perseverar para la obtención del objetivo

Así como acordar unas ideas comunes frente a los siguientes conceptos:

Lo fiscal

Son los recursos públicos, columna vertebral del proceso, pues el primer paso parte de reconocer que no se administran recursos de bolsillo del gobernante, sino de toda la ciudadanía.

El territorio

Es el espacio a intervenir, cuantas veredas, cuantos barrios sus características ambientales, socioculturales, económicas.

El territorio, además de una categoría analítica u operativa, es también una construcción social según la perspectiva normativa o cognitiva de quienes en él habitan y de sus poblaciones vecinas. Desde este punto de vista (emic), el territorio no es un espacio físico, objetivamente existente, sino un conjunto de relaciones sociales que da origen, y a la vez expresa una identidad y un destino común, compartido por múltiples agentes públicos y privados. Como construcción social generalmente está vinculado al diseño e implementación de proyectos comunes “desde la base”, es decir, por los propios actores sociales.

El desarrollo sostenible

Solo se da cuando la institución que lo promueve esta legitimada por la ciudadanía, es decir tiene gobernabilidad, capacidad de maniobrar y de construir consensos en torno al progreso colectivo.

Participación

Elemento sin el cual no es posible pensar en una gestión local participativa, las administraciones municipales deben revisar las políticas que al respecto promueven desde los distintos frentes de trabajo del Plan de Desarrollo Municipal.

El trabajo en equipo

Los lideres locales y regionales deben tener claro que un proceso de gestión local participativa se piensa y se lleva a cabo en equipo, no puede ser asumido por actores aislados, se requieren claridades respecto a las funciones que ejecutaran y la creatividad de tod@s para diseñar metodologías al respecto.

Ejercicio Didáctico “El Coleo”

Este ejercicio consiste en dividir en dos (2) el grupo total de participantes y cada subgrupo de acuerdo al numero de integrantes, elige aproximadamente a seis (6) representantes que forman un cuerpo, con cabeza y cola. El reto de cada equipo consiste en que su cabeza le quite la cola al equipo contrario, sin dejarse quitar su cola. El ejercicio permite reflexionar sobre la importancia de reconocer que todos somos lideres y que para avanzar en los procesos que se adelantan, se requiere de estrategias claras y de la permanente revisión de lo planeado.

El ejercicio posibilita una reflexión para resaltar la importancia de:

- ❑ Repensar el liderazgo, siempre estamos concibiendo que los líderes son las cabezas, cuando todos constituimos un cuerpo y cumplimos una función dentro de él.
- ❑ En la construcción de desarrollo casi siempre descuidamos los puntos vulnerables y no nos preparamos para las contingencias.
- ❑ No se es más eficiente por el hecho de escoger el camino más complicado.
- ❑ Aprender a delegar responsabilidades cuando se está a la cabeza
- ❑ Para ser eficaces las estrategias se deben concebir en equipo.

Documental “Participación para la Sostenibilidad”

El documental pretende posibilitar la discusión frente

- La importancia de adelantar un proceso de formación, para que la participación de la comunidad en el la gestión local del desarrollo sea de buena calidad,
- Promover la participación real y efectiva implica trabajar en equipo, romper esquemas de gestión que hacen parte de los imaginarios políticos locales, propiciar procesos de autogestión y repensar la democracia representativa.
- Propiciar la participación de la comunidad en la gestión pública municipal, legitima a las administraciones de turno y revierte en la gobernabilidad, además de propiciar un desarrollo sostenible.
- En ejercicio de la democracia participativa, la participación activa de parte de la comunidad resulta indispensable, pero por otra parte, se hace indispensable de parte de las administraciones; una voluntad política expresa, frente a la cual una comunidad organizada pueda participar de la gestión si se le propician los espacios necesarios para tal efecto.
- Cómo romper la apatía de parte de la comunidad frente a los programas de gobierno, evitando dejar al libre albedrío las decisiones que tienen que ver con el destino del Municipio.
- la participación debe ser pensada como un proyecto de vida, que permita construir desde la base desarrollo planificado en la entidad municipal, considerando que esta tiene un cuerpo constituido por los ciudadanos, y una cabeza comprendida por la Administración con el Alcalde al frente.
- Iniciar un proceso formativo y organizativo de la comunidad y fracasar es hacer más daño, aumentando la apatía de los ciudadanos frente a las instituciones públicas.
- El reto de adoptar el Presupuesto Participativo es un reto político, se debe pensar a largo plazo y es necesario considerar que requiere el compromiso de los actores políticos locales, pues este instrumento implica una transformación en la manera de pensar el desarrollo de cada territorio.

INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA DE RESPALDO

Conceptos claves: Nueva ruralidad y globalización

El ámbito rural es hoy en la mayoría de países del mundo un espacio importante de contestación de diferentes visiones de la sociedad futura, es decir, desde la finca pasando por los debates de tipo tecnológico, la redefinición de la etnicidad, la diversificación de los espacios rurales, el surgimiento de nuevos actores, hasta el papel de la agricultura en el nuevo orden mundial son de gran importancia en la actualidad.

Globalización, problemática agraria y seguridad alimentaria

El modelo de globalización plantea cambios en la dimensión política, económica, social, cultural y ambiental. Pero es necesario aclarar que la globalización no es un concepto espacial o una agregación de todos los individuos a nivel mundial: esto no quiere decir que ahora todos los productores y consumidores son ahora globales, sino que la economía global tiene consecuencias sobre las condiciones sobre las cuales todos los estados llevan a cabo sus políticas económicas. “el 80% de la población mundial vive fuera de las redes mercantiles globales »

El modelo de globalización supone una gradual centralización del poder en las agencias multinacionales a través de su capacidad para establecer regulaciones globales, así como la internalización de estas regulaciones en las políticas de los estados nacionales.

Pero la globalización en este proceso de descentralización puede tener efectos diferenciadores que permita, como una forma de contrarrestar el efecto negativo del modelo, potenciar la renovación política local e intensificar las corrientes multiculturalistas.

La problemática agraria y agroalimentaria en el contexto de la globalización

Una de las condiciones del modelo de globalización que viene además siendo implementado desde enfoques anteriores de desarrollo es el ajuste estructural para potenciar el mercado mundial. Esto implica alcanzar un mercado global más abierto e interdependiente en cuanto a sus conexiones macroeconómicas. Mediado por patrones de producción y consumo que surgen de una ramificación creciente de la división del trabajo, la interacción de los mercados nacionales de bienes y servicios de capital; soportado por la organización transnacional de la producción.

Los efectos de la globalización sobre el ámbito rural son entre otros, la difusión creciente del trabajo asalariado, la precarización del empleo rural, la multiocupación, la expulsión de pequeños y medianos productores del sector, la migración campo-ciudad y la articulación de los productores agropecuarios a los complejos agroindustriales en los que predomina el vínculo de poder en las empresas transnacionales.

En el ámbito social observamos marginalización de los pequeños productores, mayor represión estatal a los movimientos campesinos e indígenas e incremento de la movilización campesina lo que trae problemas serios de identidad y desarraigo.

La nueva concepción de lo rural –nueva ruralidad-

“La nueva realidad rural se caracteriza por ser más heterogénea, diversa y desigual; se aprecia un aumento de la pluriactividad, de las actividades rurales no agrícolas y de la ocupación femenina; la emergencia de nuevos actores y nuevos parámetros de diferenciación entre estratos de productores; una mayor convergencia con los sectores urbanos, con los que mantiene crecientes procesos de intercambio de bienes, servicios y mano de obra.”¹

En el ámbito rural actual encontramos diferentes características, entre ellas el socavamiento de las solidaridades colectivas, la agudización de los desequilibrios regionales, ruptura entre agricultura y alimentación y una dinámica interna cada vez más afectada y decidida por factores externos, terciarización de lo rural, desagregación de la actividad productiva y decrecimiento de la importancia relativa de las tensiones clásicas (acceso a la tierra) como vía para las transformaciones sociales.

Hoy tenemos que entender el ámbito rural como “un conjunto de regiones o zonas con actividades diversas (agricultura, ganadería, pesca, minería, extracción de recursos naturales, pequeñas y medianas industrias, comercio, servicios, turismo) y en las que se instalan asentamientos, aldeas, pequeñas ciudades, centros regionales, espacios naturales y cultivados” (Ceña, 1993)

Esta nueva mirada al ámbito rural destaca 4 elementos importantes: un territorio que funciona como fuente de recursos, una población que de acuerdo a su cultura practica actividades diversas de producción, consumo y relación social, un conjunto de asentamientos que se relacionan entre sí y un conjunto de instituciones públicas y privadas que se vertebran y articulan el sistema operando dentro de un marco jurídico determinado.

Aparecen también nuevas funciones que se le asignan al ámbito rural:

- Equilibrio territorial
- Equilibrio ecológico
- Producción de recursos y servicios ambientales
- Soporte de calidad de vida
- Usos agrarios no alimentarios

¹ María Julia Fawaz Yissi. Cuadernos de Desarrollo Rural 4 (59), 2007

Revalorar lo rural implica entonces abordar aspectos culturales (revalorización en función de condiciones ambientales), ruralización ocupacional, formas de vida alternativas. Económicas (desarrollo sostenible, crecimiento y empleo, superación de la pobreza, sociopolíticas (cambios en las demandas colectivas, fortalecimiento de la cultura de la participación, respuestas locales a la situación de incertidumbre).

Los retos frente al desarrollo rural son:

- Interrelación entre lo urbano y lo rural
- Lo rural trasciende lo agrario.
- El Estado debe intervenir en el desarrollo rural
- Desarrollo rural y sostenibilidad
- Desarrollo rural y empoderamiento

Las relaciones interinstitucionales y la gestión de recursos materiales y humanos son de gran importancia para la gestión local. La interacción entre actores supone la concertación y el manejo y resolución de conflictos.

La gestión local como un sistema dinámico

La Teoría de Sistemas

«Desde muy temprana edad nos enseñan a fragmentar el mundo. Al parecer esto facilita las tareas complejas, pero sin saberlo pagamos un precio enorme. Ya no vemos las consecuencias de nuestros actos; perdemos nuestra sensación de conexión con una totalidad más vasta.

(Peter Senge, La Quinta Disciplina)

Introducción

Una buena parte de la historia del conocimiento humano se desarrolló bajo el modelo positivista, según el cual sólo la información verificable es fuente para la comprensión del mundo, de tal modo que los hechos de la naturaleza son comprensibles sólo mediante el estudio del fenómeno en un momento dado, eliminando la especulación acerca del origen y futuro de dicho fenómeno. Esto produjo un par de limitaciones en el desarrollo de las diferentes disciplinas científicas: Por una parte, consolidó una visión reduccionista del universo, centrada en objetos aislados, en donde los hechos existen de manera positiva, sin que el observador participe en su construcción con las estructuras de su entendimiento y las categorías de su cultura. La segunda limitación de este enfoque es que propició un fraccionamiento de los saberes y un casi total aislamiento entre las disciplinas científicas. Las ciencias se desarrollaron muy cerradas en sí mismas, alimentando cada vez menos un conocimiento general e integral. La parcelación de las ciencias llegó a extremos en los que el físico sólo habla de física, el matemático sólo de matemáticas, el biólogo sólo de biología y el sociólogo solo de sociología. Quizás el caso de fraccionamiento por antonomasia es el de la medicina, en donde se alcanzó tal grado de hiper especialización, que el neurocirujano no puede ocuparse de problemas respiratorios de sus pacientes, ni el traumatólogo atender asuntos del corazón. También, por supuesto, fue posible de este modo un extraordinario avance en diferentes campos del conocimiento humano y las ciencias alcanzaron grados muy complejos de especialización y profundización, pero a costa de perder la visión holística que las integrara.

Es un elemento muy generalizado en la cultura de nuestros días ese fraccionamiento de los saberes. Los diarios tienen secciones diversas, rara vez relacionadas unas con otras. Los periodistas deportivos no escriben ni una sola línea en la sección económica. Los redactores de noticias del espectáculo y el entretenimiento jamás relacionan los hechos de ese mundo con los fenómenos sociales y políticos del país. Los comentaristas políticos no suelen ocuparse de temas deportivos ni de entretenimiento. Del lado de los lectores las cosas son similares. Generalmente alguien lee la sección deportiva y no tiene interés en la sección editorial. Un lector encuentra en su sección favorita todo lo que necesita, sin requerir de las demás secciones, pues éstas fueron preparadas para otros tipos de lectores. El fraccionamiento también llegó a los públicos.

En la segunda mitad del siglo XX emergió un enfoque con pretensiones holísticas, que trata de dar cuenta de los fenómenos de la naturaleza y la sociedad vistos desde el punto de vista de las relaciones que tienen unos con otros y de los sistemas de los que forman parte. Así, cada hecho es observado como parte de un todo que funciona como sistema o, quizás, como un subsistema de otro sistema más grande que lo abarca.

Conceptos básicos

He aquí algunos de los conceptos básicos del enfoque sistémico:

Interacción

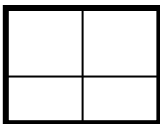
Las relaciones entre los elementos de un sistema son biunívocas o dialógicas.

A  B en lugar de A  B

Por lo tanto, las modificaciones que ocurren en un elemento modifican a su vez la globalidad del sistema. Las relaciones ocurren tanto entre los elementos de un sistema, como entre el sistema y el entorno en el que se encuentra. A esto se denomina sistemas abiertos.

Sinergia

Un sistema es mayor que la suma de sus partes. Sumar cuatro líneas produce seis relaciones entre ellas, con lo cual el sistema (6) es mayor que la suma de sus partes (4).



El holismo consiste en que para comprender un fenómeno hay que mirarlo integralmente, considerando sus partes y también las relaciones entre ellas. No se puede comprender la realidad si se aíslan sus elementos.

Organización

Desde el punto de vista que hemos adoptado aquí, una organización es una disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce un sistema complejo, mayor que la suma de sus partes. La organización une de manera interrelacional a los individuos, elementos o hechos y los convierte en partes de un todo.

En la organización, los elementos tienen las características del sistema, pero este no tiene la de los elementos considerados individualmente. De tal modo que se puede decir que el sistema condiciona la conducta de los individuos. Por ejemplo, en un medio ambiente lleno

de crisis e incertidumbres, de caos, normalmente existe la tendencia a relaciones verticales y autoritarias al interior de la organización. Por el contrario, en un sistema horizontal y democrático, los individuos tienden a relacionarse de modo cooperativo. Una organización autoritaria genera individuos autoritarios y una organización democrática genera individuos abiertos al diálogo.

En el juego del mercado vimos cómo la presión generada por las caóticas normas que introducía el moderador, provocó comportamientos reactivos en los equipos y echó a perder los planes que algunos habían trazado. Los jugadores empezaron a reaccionar improvisadamente ante los hechos que aparecían de igual manera, perdiendo de vista sus planes. La existencia de un banco voraz y la urgencia de ganar, hicieron que los equipos de fabricantes perdieran la noción de fabricar productos de buena calidad y la reemplazaran por la idea de vender a toda costa.

La organización determina que el sistema trabaje de una manera específica y se dirija hacia cierto punto, puesto que su estructura depende no sólo de los elementos sino también de las interrelaciones que ocurren a su interior, inducidas por la organización.

Complejidad

Se dice que el pensamiento sistémico es pensamiento complejo. La complejidad está presente en todos los sistemas, lo que se explica por el número de elementos y hechos que lo componen, que a veces puede ser extraordinariamente grande. Piense por ejemplo en un gráfico en el que se representen todas, absolutamente todas las relaciones que una organización promotora tiene con su entorno (desde las personales hasta las institucionales, desde las internas hasta las externas). El gráfico puede llegar, según el tamaño de la organización, a ser bastante detallado.

A esto hay que agregar todos los hechos nuevos que llegan aleatoriamente desde el entorno en el que se mueve la organización. Por ejemplo, en el caso de organizaciones

de autoayuda, los cambios en la situación política del país o los cambios en el escenario económico mundial, que afectan fuertemente los planes y dinámicas de la organización local. Hay siempre un nivel de incertidumbre que el enfoque sistémico trata de reducir al máximo a través de las simulaciones.

Realimentación (feedback)

En términos técnicos, la realimentación es un flujo de energía desde el exterior hacia el sistema o entre las partes que componen internamente el sistema. Este flujo se encarga de mantener el sistema funcionando. Por ejemplo, los cambios de temperatura en el medio ambiente son detectados por el cuerpo humano, lo que pone en funcionamiento un

mecanismo interno que regula la temperatura del cuerpo para mantenerla siempre en los 36 grados promedio necesarios para vivir. Constantemente el cuerpo está recibiendo la información sobre los cambios de la temperatura exterior para así ajustar los procesos que mantienen constante la temperatura interior. En una organización social, la interacción con el medio hace que sus diferentes componentes funcionen. Si ingresan fondos económicos, hay que tener programas para invertir dichos fondos y se requieren equipos de personas para ejecutarlos. Ante una noticia que anuncia la disminución de fondos de parte de agencias donantes, las organizaciones idean formas de conservar constantes sus programas y planes de acción de tal modo que la disminución de los fondos no desestabilice o destruya la misión y las tareas de la organización.

Se denomina sistemas abiertos (u organizaciones abiertas) a aquellas que reciben estos flujos externos sin desestabilizarse ni perder su rumbo, como el cuerpo humano frente a la temperatura cambiante del día. La realimentación que se da en este caso se llama realimentación negativa, porque el flujo que viene de afuera es menor que la fuerza interna del sistema. En este caso el sistema logra contrarrestar los efectos nocivos del flujo exterior sin desorganizarse. Este efecto conduce a organizaciones estables y duraderas. Por el contrario, en los sistemas cerrados (u organizaciones cerradas), los flujos externos de información o energía no pueden ser absorbidos y provocan la desestabilización y a veces el colapso del sistema. Este fenómeno se denomina realimentación positiva, porque su fuerza es mayor que el sistema, logrando desestabilizarlo, desorganizarlo y aún destruirlo. En el juego del mercado, por ejemplo, un grupo de consumidores pudo absorber sin problema la directriz del moderador de pagar muy caro por un producto (60 fichas por un artículo de 40). Esto lo logró porque en reacción a ello aprovechó otras ofertas que simultáneamente hizo el banco. Otro grupo de consumidores se vio muy afectado por la misma directriz y no logró ajustar su estrategia a tiempo. Los resultados finales así lo evidenciaron.

El hecho de no lograr ajustar a tiempo las estrategias de supervivencia se debe al efecto de retardo en el proceso de realimentación. La información, datos, influencias o energía que llegan del exterior vienen con un atraso en el tiempo que no hace fácil su absorción. El cazador que desea derribar una presa en movimiento debe considerar la trayectoria del blanco y ajustar el ángulo de tiro, calculando que el objetivo no estará en el sitio en el que se encuentra actualmente en el momento en que el proyectil llegue a su destino. En el juego del mercado los equipos se dirigían al banco a aprovechar ciertas ofertas de crédito, pero el tiempo de éstas era limitado. Algunos equipos se enteraban de ellas cuando ya casi estaba cerrándose el plazo. Los fabricantes se enteraban de las nuevas demandas de los consumidores cuando ya habían fabricado piezas que el mercado no deseaba. Los consumidores hacían pedidos a las fábricas pero los productos llegaban mucho tiempo después.

Modulo de gestión local participativa. DSE. Alemania 2002

La acción colectiva

Los actores no toman decisiones y actúan como si fueran átomos, independientemente de su contexto social. Sus intentos de actuación intencional siempre están inmersos en sistemas de relaciones sociales concretas y cambiantes, y son restringidos por dichas relaciones sociales.

¿Cómo explicar la acción colectiva? ¿Qué condiciones la favorecen o impiden? ¿Cómo hacer para que suficientes individuos (con los intereses y recursos apropiados) actúen coordinadamente en la búsqueda de un bien público?

MANCUR OLSON en *La Lógica de la Acción Colectiva*, construyó un modelo teórico para explicar la acción colectiva sobre la base de un dilema entre los intereses individuales y los colectivos (OLIVER, 1993). OLSON argumentó que si el objetivo de una acción colectiva es la provisión de un bien público, quienes deciden no participar no podrán ser excluidos de sus beneficios, lo que —si los actores son racionales— los conducirá a no participar, es decir, actuar en forma oportunista.

No obstante, como señalan OLIVER y MAXWELL (1988), en realidad el dilema del viajero gratis (*free rider*) es un problema de cálculo costo-beneficio. Desde el punto de vista de quien está decidiendo participar o no, la percepción de no ser capaz de producir una diferencia significativa en los beneficios que realmente compense los costos. De donde concluye que, para que las acciones colectivas sean exitosas, deberán siempre estar acompañadas de incentivos selectivos privados. Es decir, restringidos sólo a los miembros del colectivo.

Según la teoría, una serie de condiciones afectan las posibilidades de acciones colectivas exitosas: el tamaño del grupo, la existencia de una masa crítica de agentes comprometidos con un proyecto, el logro de compromisos ideológicos, el capital humano de los actores participantes, el tipo de organización, y la implementación de sistemas de premios y castigos por el colectivo.

Cuadernos de Desarrollo Rural 4 (59), 2007

La evaluación en el ciclo de un proyecto

¿Qué es evaluar?

1. La evaluación como un “proceso crítico está referido a acciones pasadas, con la finalidad de constatar, en términos de aprobación o desaprobación, los progresos alcanzados en el plan propuesto y hacer, en consecuencia las modificaciones necesarias respecto a las actividades futuras”
2. La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad.

En síntesis, la evaluación se refiere a las actividades realizadas, los resultados, imprevistos, logros y dificultades. El reto es no sólo hacer una comparación formal entre lo planificado y lo realizado, sino analizar y reflexionar críticamente sobre los resultados, extraer conclusiones y aprovechar de estas experiencias para la siguiente planificación. Para llegar a este nivel, se necesita confianza, respeto mutuo, capacidad crítica y visión compartida.

PRINCIPIOS DE LA EVALUACION PARTICIPATIVA

1. ***El principio de la participación:*** Enfatiza la participación de las partes implicadas en los diferentes momentos de la evaluación (decisión, ejecución y uso de resultados)
2. ***El principio de aprendizaje:*** Es una evaluación orientada a la práctica y al aprendizaje de la acción. Se trata de una experiencia educativa donde la gente se hace más consciente de sus posibilidades, su realidad social, sus visiones y perspectivas del desarrollo, etc.
3. ***El principio de negociación:*** Se trata de un proceso social para la negociación entre las diferentes necesidades de la gente, sus expectativas y sus visiones del mundo.
4. ***El principio de la flexibilidad:*** Los diseños evaluativos gozan de flexibilidad para ser adaptados a cada realidad cambiante y las condiciones del contexto.

La importancia de incluir a la población beneficiaria en el proceso de evaluación, se argumenta a que con ello se mejoran los procesos de desarrollo, se consiguen resultados más reales, se mejora la sostenibilidad del proyecto al identificar las potencialidades y debilidades de su gestión, se incrementa la capacidad local en evaluación y permite compartir experiencias a través de la documentación producida a partir de la participación.

La evaluación ex post o de impacto. Lara González. Instituto de estudios sobre el desarrollo y la economía internacional