

PEDAGOGÍA DE LA NEGOCIACIÓN

Claves para entender la gestión local de los recursos naturales y la democratización comunitaria

Carlos Brenes Castillo



Indice

Presentación

Introducción

Capítulo 1

El punto de partida: Entre ellos y nosotros

Capítulo 2

El escenario: Contexto social condicionante

Capítulo 3

Diseño y negociación del proceso

Capítulo 4

Diagnóstico Rural Rápido Participativo con Enfoque de Género

Capítulo 5

El FODA como instrumento de análisis

Capítulo 6

Acerca del proceso de planificación participativa

Capítulo 7

La consulta comunitaria como recurso para la democracia local

Capítulo 8

El desarrollo de propuestas como base de las agendas locales

Capítulo 9

El Plan de desarrollo... Construyendo la asociatividad

Capítulo 10

Del financiamiento a la autosostenibilidad económica

CAP. 1: EL PUNTO DE PARTIDA: ENTRE ELLOS Y NOSOTROS

¿Qué es la actuación en el medio rural ?

Esta se entiende como un proceso que puede ser abordado de dos formas diferentes, una mediante la intervención por parte de actores o agentes externos en el medio rural para iniciar el proceso, y la otra, mediante el apoyo al desarrollo de procesos locales que se han generado desde el interior de las comunidades. La base del presente documento se encuentra en la definición o concepción que subyace en ambos enfoques.

El punto de partida para identificar ambos abordajes parte del reconocimiento de la tensión que existe entre ellos: En un caso el enfoque es de arriba hacia abajo (top down) y el otro parte de abajo hacia arriba (bottom up). En ambos casos buscamos identificar los actores que intervienen en este tipo de procesos, así como los escenarios o territorios, donde los actores realizan su accionar; es decir, es necesario reconocer la acción social que existe detrás de cada planteamiento.

¿Qué está pasando? La pregunta que determina el enfoque

La elección del enfoque obliga a cuestionar qué está pasando en el medio rural ¿Es este una máquina en mal estado que necesita

ser reparada con nuevas piezas, o por el contrario, es una situación capaz de autoregularse y desarrollarse mediante dinámicas internas?

En el primer enfoque "de arriba hacia abajo" está implícita una suerte de teoría de la "adición social" que supone que debemos llevar al medio rural lo que le falta para que éste funcione bien. Esta perspectiva legitima la actuación externa y una concepción misionera compasiva.

En el enfoque "de abajo hacia arriba" se plantea la necesidad de que los actores del medio rural, o sea la gente de las comunidades, problematicen sobre su realidad y su historia para participar activamente en la definición de su futuro.

¿Cómo caminan las cosas?

La actuación en el medio rural es una situación dinámica, un proceso de permanente construcción, cambio y recreación. Por esto debe transitar por una tensión constante entre el rumbo natural de la dinámica social y la ruta que queremos imprimir como agentes externos.

De esta manera, la palabra proceso es la clave de la intervención, pues es el reconocimiento de la cadena de

acontecimientos derivados o no, pensados o no, que dan pie a una posible acción consciente de desarrollo en el medio rural.

¿ Es posible humanizar la actuación? ¿Cómo?

La posibilidad de humanizar la actuación en el medio rural requiere de lograr que esta sea una acción crítica, consciente y creadora de los actores comunitarios (agentes internos), quienes de manera clara y abierta dialogan y se encuentran con los agentes externos. Esta acción implica evitar el juego y la manipulación de los agentes externos para con la comunidad.

Desde esta perspectiva, es necesario pasar del simple dato o información a la decisión consciente, atravesando por el conocimiento. De esta manera, el conocer se convierte en el acto de humanización por excelencia, pues solo quienes comparten el proceso de elaboración del conocimiento participan realmente de la construcción de las decisiones y del poder.

Para resumir: El punto de partida consiste en reflexionar sobre la forma de abordar la relación entre la dinámica social propia de las comunidades rurales y la dinámica institucional de los proyectos externos y las instituciones, ligadas ambas a los recursos forestales y naturales. Asimismo, se trata de problematizar esa relación con el fin de obtener lecciones útiles para el trabajo en el medio rural.

CAP. 2: EL ESCENARIO: CONTEXTO SOCIAL CONDICIONANTE

¿Cuál es el contexto de nuestra actuación? ¿Dónde estamos metidos?

Es básico conocer el contexto de nuestra actuación, y los procesos locales existentes en el medio rural (en particular, estamos hablando del contexto que rodea las experiencias de colonización y la dinámica de la frontera agrícola).

A grosso modo se pueden reconocer en el contexto cuatro grandes procesos que dinamizan el medio y que condicionan las posibilidades de la actuación en este:

- La consolidación de las grandes empresas agropecuarias (antes latifundios), modernizadas y activadas gracias a su articulación al mercado internacional.
- El desarrollo del turismo, tanto en sus macroempresas, como en sus formas locales de pequeña escala. Destaca aquí la transnacionalización de esta oportunidad económica, que ha subordinado a las poblaciones locales al suministro de fuerza de trabajo.

- La expansión de las actividades conservacionistas, principalmente con el crecimiento y consolidación de parques nacionales áreas protegidas y corredores biológicos cuyo establecimiento afecta seriamente a las posibilidades de actuación efectiva en el medio rural, tanto desde los procesos locales como desde la intervención externa.
- La dinámica de los minifundios o pequeñas unidades de reproducción campesina, establecidos alrededor de las grandes unidades de producción.

Por lo tanto, un proceso deliberado de actuación en el medio rural, requiere de reconocer y caracterizar estas dinámicas, ya sea como amenazas o como oportunidades.

La enseñanza fundamental exige reconocer en cada caso cuáles son las principales fuerzas que afectan el medio rural y cómo cada una de ellas incide en la actuación. Identificar estas fuerzas permite, a la vez, reconocer los actores principales del medio rural y aquellos actores externos con quienes tienen que interactuar las comunidades. De hecho, se podrán reconocer en el medio distintos tipos de actores y de intensidad en la interacción entre estos.

asentamientos e Actores internos: comunidades,
instituciones locales

Los proyectos¹, como catalizador o acelerador
externos Instituciones y actores

Para el análisis de cada uno de los ángulos de interacción se pueden plantear los siguientes cuestionamientos:

a. En cuanto a los actores internos:

¿Qué acciones ha venido desarrollando la comunidad y cómo se encadenan o suman estas entre sí? ¿Qué capacidades ha logrado desarrollar esta localidad, cuál es el capital social y qué valora como herencia cultural?

¹ Los proyectos son en la práctica toda una institución social, son característicos en nuestro medios rural y, en todos los casos, son el instrumento por excelencia de las políticas estatales, de las ONGs y de los organismos de cooperación internacional. En el fondo constituyen una propuesta de desarrollo con su modelo y estilo propios...

Es claro que toda comunidad, o asentamiento, tiene una historia de donde se han heredado capacidades y oportunidades así como desventajas y frustraciones.

En este caso es relevante conocer los antecedentes relacionados con la participación o existencia de instituciones y organizaciones externas, así como con proyectos catalizadores.

Esta primera lectura, que busca una recuperación crítica de la historia local, sólo es el primer paso para ubicar las potencialidades locales, así como para aumentar la propia conciencia en cuanto al proceso por desarrollar.

Un segundo paso es reconocer cuánto se ha apropiado la comunidad del proyecto, entendiendo este punto como el conocimiento que la gente local tiene de lo que se va a hacer, de las intenciones del proceso de actuación, y reconocer el grado de involucramiento de la comunidad en la definición y orientación presente o futura del proyecto. Es importante resaltar en este caso el riesgo del protagonismo que tanto unos como otros actores pueden tener. Es aquí donde se fragua el principio del encuentro entre actores.

b. En cuanto a las instituciones: los agentes externos...

¿Qué han hecho las instituciones en el pasado? Es fundamental identificar las posibilidades para desarrollar una propuesta compartida que siembre las bases para una nueva relación instituciones-comunidades, o comunidades-proyecto. Por lo tanto, se debe conocer el espectro de instituciones externas que rodean la dinámica comunal, es decir, los entes gubernamentales, no gubernamentales, y privados que interactúan en los procesos locales.

También es necesario analizar el peso de las agencias privadas, que de manera formal o informal, intervienen en las dinámicas productiva y reproductiva locales mediante la venta de productos o la compra de bienes y servicios. Apreciaciones sesgadas pueden ignorar la dinámica económica local y regional en la que está involucrada la comunidad.

La clave para obtener logros positivos del proyecto y hacer de este una iniciativa sostenible que favorezca el desarrollo local recae en establecer una nueva relación entre los procesos locales y los institucionales, que no genere dependencia y que, a su vez, sea capaz de sostener desde la dinámica productiva y reproductiva local las formas de actuación de los agentes externos.

Un buen ejemplo se encuentra en los términos de compra y venta de bienes y servicios que suministra o recibe la comunidad

en su interacción con otros agentes o instituciones externas. El punto central de un proceso de desarrollo rural es alcanzar mayor equidad o justicia entre las relaciones y el intercambio entre todos los actores. El surgimiento de formas asociativas internas o bien con otros organismos externos, emerge como elemento clave de este proceso.

c. En cuanto a los proyectos como propuesta externa de desarrollo

Es importante visualizar la experiencia acumulada del proyecto, tanto en la comunidad específica como en otros asentamientos y comunidades, para tratar de establecer buenas relaciones entre comunidades e instituciones externas con el fin de mejorar las capacidades locales.

Dada la importancia de las relaciones que se establecen entre los actores, las normas que regulan esas relaciones así como los procesos de diseño y de redefinición de las mismas cobran especial relevancia. Estas normas van a definir, en realidad, la sostenibilidad social de cualquier proceso y su capacidad de autoregularse y gobernarse.

Un análisis de contexto así visto pone énfasis en las principales tendencias de la relación de los actores con el medio rural y, en nuestro caso, con los recursos forestales. Es un

reconocimiento de las formas de relación entre los actores, así como de los procesos y posibilidades de autogobernabilidad, es decir de afirmación de la dinámica de desarrollo local y de su equilibrio o interdependencia con los otros procesos locales y regionales.

A partir de lo anterior se puede derivar que la principal fuerza que dinamiza el proceso mismo de colonización, es la afirmación de los asentados como sujetos productores, dueños de los medios necesarios para consolidarse como campesinos, agricultores y silvicultores.

En resumen:

El análisis del contexto permite identificar aquellos actores y procesos sociales, así como las principales fuerzas que inciden en el desarrollo local en términos de nuevas relaciones entre los actores. Estas relaciones pueden traducirse en un nuevo equilibrio o en un restablecimiento del mismo, con los recursos naturales, el ambiente y sus potencialidades productivas con el objetivo de afirmar la vida de las poblaciones rurales.

Una pregunta generadora para este análisis es ¿De qué forma los actores y procesos de la comunidad rural favorecen u obstaculizan la actuación en el medio (actuación de los actores locales en

interdependencia con las instituciones externas)? y ¿Cómo potenciar a las comunidades como sujetos y no como objetos de la actuación en el medio rural?

Consejos para el reconocimiento del contexto

1. Identificar los actores principales y sus formas de relación (entre todos los actores del medio y con los recursos forestales y productivos).
2. Identificar las principales tendencias.
3. Reconocer y caracterizar las formas de actuación de cada uno de los actores principales.
4. Identificar las acciones que ha venido desarrollando la comunidad y cómo se encadenan o suman entre sí.
5. Reconocer las capacidades ha logrado desarrollar la comunidad.
6. Identificar las principales potencialidades locales.
7. Determinar cuánto se ha apropiado la comunidad del proyecto como propuesta externa de desarrollo

8. Conocer qué han hecho las instituciones en el pasado.
9. Identificar las instituciones externas (gubernamentales, no gubernamentales y privadas), que interactúan con la comunidad.
10. Identificar los términos de compra y venta de productos y servicios que suministra o recibe la comunidad
11. Conocer la experiencia real y efectiva acumulada del proyecto.
12. Identificar las normas que regulan las relaciones entre los actores y de éstos con los recursos, así como los procesos de diseño y redefinición de las mismas.
14. Reconocer los procesos y posibilidades de autogobernabilidad.

CAP. 3 : DISEÑO Y NEGOCIACIÓN DEL PROCESO

Para explicar esta fase se partirá del concepto de negociación como palabra generadora, de la cual se derivan las siguientes preguntas: ¿Negociar qué?, ¿quiénes negocian?, ¿con qué medios? y ¿con qué capacidad?

El eje de la actuación en el medio rural se desarrolla alrededor de la negociación como proceso central, tanto entre actores como en los distintos ámbitos de actuación, a saber: en la comunidad y en las áreas de propiedad pública o común. (el bosque y la reserva).

Ambitos de actuación

contexto

asentamiento

parcela

bosque

reserva

Ningún proyecto parte de cero, existe una historia previa con experiencias de negociación y de aspectos negociados entre los actores locales, por lo que toda actuación debe reconocer los guiones o patrones establecidos con anterioridad en la experiencia local.

Asimismo, no existe un solo guión de actuación. Al menos los tres grandes grupos de actores analíticamente reconocidos en este documento, tienden a tener su propio patrón de actuación. Pero a la postre, es la negociación la que permite que exista un proceso integrado que contempla intereses de todos los actores.

Usualmente existe subordinación de los intereses locales e imposición de los externos. La mayoría de la veces el modelo de los proyectos tiende a ser un instrumento de afirmación y consolidación del interés externo, favorecido por medios de mayor dominio y valoración del conocimiento y sabiduría "de afuera", así como por el mayor control y acceso a los medios y recursos económicos y políticos.

La negociación, entonces es un instrumento de poder, es un acto político, que termina definiendo las relaciones entre los actores y el peso que lo local tiene en la dinámica de actuación en el medio rural.

Un proyecto, como se pretende con esta propuesta, puede servir de apoyo y respaldo a la identificación, reconocimiento y potenciación de las capacidades y el saber local en los procesos de negociación, mediante una secuencia de encuentros progresivos de carácter activo.

Los encuentros

Los encuentros son momentos de acercamiento entre los actores, donde estos ponen en común sus planteamientos y experiencias para alcanzar acuerdos compartidos. En estos acercamientos se va profundizando en los acuerdos y el desafío

creador de construir el desarrollo. Se puede identificar una secuencia de al menos cuatro encuentros.

El primer encuentro...Para reconocer los pasos y guiones establecidos.

El segundo encuentro...Para definir un guión común basado en la agenda local, las fortalezas y madurez de las capacidades comunitarias.

El tercer encuentro ... Para comparar y sincronizar los pasos en la construcción del guión común.

El cuarto encuentro.. Para hacer efectiva la actuación del proyecto como recurso para consolidar el trabajo de los actores locales mediante la revitalización de las capacidades de hacer y rehacer el guión, así como de redefinir las reglas de uso y acceso a los medios y los recursos.

El eje de interpretación y validación de este tipo de procesos es la redefinición de las normas y reglas de relación a partir del mayor dominio local de las capacidades de autogestión y gobernabilidad propias, así como de una mayor capacidad de negociación equitativa con los actores externos, (gubernamentales, no gubernamentales o privados), en especial,

alrededor de los procesos de producción y reproducción, mediados por los mecanismos de compra, venta e intercambio de bienes y servicios.

Hipótesis central

La experiencia en procesos de actuación en el medio rural así como la reflexión crítica en torno a las experiencias vividas nos permite plantear la siguiente hipótesis:

La consolidación de los procesos de *colonización* local y su relación equilibrada con los recursos naturales, se verán favorecidas en tanto se potencien realmente las capacidades locales de autogestión y autogobernabilidad, mediante adecuadas reglas de negociación con los otros actores locales y regionales, así como mediante una correcta definición de los roles de las instituciones externas en los procesos de desarrollo locales.

Una revisión detalla de esta hipótesis exige analizar los siguientes elementos claves:

- El paso de la información a las decisiones negociadas, atravesando por el conocimiento.
- El análisis crítico y consciente de los actores locales.
- Capacidades de hacer y rehacer planes.
- Las primeras reglas de actuación para los actores.

- Racionalidad y esteticidad.
 - El riesgo del mesianismo.
 - El encuentro de sabidurías, actores y agendas.
- a. De la información a las decisiones negociadas, pasando por el conocimiento

Esta aproximación reconoce el peso que el dominio de la información tiene en la dinámica del poder y señala el papel que ha jugado hasta ahora en la afirmación de relaciones de subordinación y desigualdad.

Es un hecho que desarrollar un proceso que aumente y visibilice la información que poseen las propias comunidades (acerca del medio, de los recursos naturales y forestales, de las relaciones económicas y sociales así como del pasado y las oportunidades futuras) es determinante para el éxito del proceso de actuación.

Sin embargo, se debe subrayar dos grandes advertencias al respecto: por una parte, el riesgo existente de aumentar únicamente la información de los agentes externos con respecto a los procesos internos y, por ende, aumentar su poder externo y limitar la capacidad de negociación de otros.

Por otra parte, el riesgo de quedarse únicamente en la recolección de la información, sin pasar por un cuidadoso proceso de análisis e interpretación de los datos. Sobre todo si se carece de un análisis que incorpore la perspectiva local, del cual se deben derivar enseñanzas para sustentar decisiones, políticas y reglas, o bien criterios que contribuyan a dejar en una mejor posición de negociación a los actores que concurran a trabajar por una agenda común.

La construcción del saber y la reducción de los vacíos de conocimiento es una acción que apela a la toma de conciencia de la gente y a la creatividad oportuna, tan común en las poblaciones campesinas e indígenas, capaces de generar soluciones y oportunidades aún en las situaciones más adversas.

Por eso, reforzar la capacidad creadora de la comunidad como actitud permanente constituye una meta importante en la actuación rural. En este sentido, es pertinente apoyar la capacidad comunitaria de crear soluciones viables y probarlas mediante la acción, y no ofrecerlas o elaborarlas "desde afuera".

b. El análisis crítico y consciente por parte de los actores locales

Este punto se refiere a la importancia de rescatar no solo la información que aporte la población local sino, sobretodo, los criterios locales con los que la comunidad interpreta y valora la información y las alternativas de actuación. Tanto o más importante es comprender la lógica indígena y campesina. De esta manera, y al dominar conscientemente esta área los actores locales se encuentran en mayor posición de negociación, de encuentro y de entendimiento con otros actores e instituciones, y ese será el fundamento alrededor del cual deben girar las consultas indígenas y campesinas e institucionales, así como la elaboración de propuestas.

Por lo tanto, tomarse el tiempo para revalorar y asimilar respetuosamente los criterios locales hace que el actuar adquiera mayor profundidad y sostenibilidad. De lo contrario, una decisión sin apego a los criterios y valores de la comunidad se torna frágil y fácilmente variable o sin peso real en las relaciones locales.

c. Desarrollar capacidades de hacer y rehacer planes

Es claro que la actuación en el medio rural se trata de algo más que elaborar planes específicos y ejecutarlos en el ámbito rural. Hablamos de tener capacidad para hacer y rehacer planes y estrategias a partir del dominio del contexto social y ambiental. A menudo se producen cambios tan acelerados que hacen poco factibles la planificación con anterioridad. Es decir, esta

capacidad debe reconocer la inestabilidad como característica de la actuación en el medio rural.

Reconocer este hecho sociológico es fundamental para crear formas propias de planificación adecuadas a esta realidad dinámica.

d. Las primeras reglas de actuación

Elementos motores Una primera regla es reconocer aquellos elementos que son capaces de mover a los distintos actores. Es decir, se debe saber qué intereses movilizan a cada uno de los vecinos, a nosotros mismos y a los agentes externos, de manera que podamos utilizar esos elementos motores para motivar la participación en la secuencia de encuentros.

El proceso entonces será diseñado aprovechando aquellas fuerzas capaces de articular a los actores y de sumar energías y capacidades. Se trata de revalorizar y acrecentar motivaciones positivas y coincidentes. Sin embargo, no siempre se buscarán sólo valorar coincidencias, pues existen especificidades importantes, ya que se trata de un sistema complejo de actores.

Respeto y revalorización. Esta es la segunda regla de la actuación. Respeto no solo por lo dado, sino por lo que va surgiendo y apreciándose en el proceso. Respeto por las nuevas

potencialidades, a veces inimaginables, que florecen en el proceso. Aprecio en especial por lo humano y por lo que humaniza más aún las actuaciones. En este sentido, respeto significa reconocer también errores y comprender otros criterios, y en especial el se refiere a saber valorar el peso de lo local y su contribución en la construcción de nuevas relaciones y reglas.

La vivencia como elemento humanizante. Esta tercera regla exige que la actuación social vaya más allá del estudio racional, de las negociaciones o los acuerdos formales entre actores, ya que se refiere a lo vivencial, a los sentimientos y las sensaciones en cada momento de los procesos de actuación. En lo particular, esta regla es la que nos ha permitido entender y respetar muchas veces, procesos locales y familiares que no tienen ninguna explicación racional, pero que están presentes e inciden en el comportamiento de individuos, familias, grupos y organizaciones. Así pues, el proceso por desarrollar ha de diseñarse y disfrutarse como vivencia afirmadora de la condición humana.

Con seguridad, si se quiere entender las estrategias de sobrevivencia indígena y campesina, de gran valor en todo nuestro medio rural, veremos de manera transparente el peso de la vivencia en la formación de mejores instituciones y relaciones con el medio y con otros hombres.

e. Racionalidad y esteticidad

Este aspecto, apela a la necesidad de que la racionalización esté acompañada de esfuerzos por visualizar y revalorar los aspectos estéticos locales por medio de los cuales los pueblos expresan sus vivencias. Estos incluyen todo el mundo de gustos y diversiones propios de las culturas locales que se expresan en la música, el canto, la vestimenta, los bailes y las fiestas populares, los encuentros deportivos y hasta en los buses pintados multicolor.

f. El riesgo del mesianismo

Este es una amenaza que subyace en la actuación en el medio rural, que asume la llegada de los agentes externos como la "salvación" de las comunidades. De acuerdo con esta perspectiva la transformación es posible gracias a la intervención de agentes externos que traen consigo las "recetas" para solucionar los problemas locales.

Este riesgo en el diseño obliga a reconocer que el proceso no comienza con la llegada de los actores externos, sino que existen procesos de desarrollo previos. De esta manera, más bien se debe ubicar el aporte y las contribuciones externas en función de las demandas locales. Es por esto que los diagnósticos comunitarios son necesarios para identificar los procesos locales existentes.

g. El encuentro de sabidurías, actores y agendas

La hipótesis propuesta plantea que todo proceso de actuación en el medio rural es un encuentro de actores, sabidurías y agendas.

Este encuentro debe ser el propósito del proceso a diseñar y requiere del acercamiento de los propios actores. Esto significa dar importancia a los mecanismos y espacios que favorezcan estos encuentros, ojalá en igualdad de condiciones.

Además, estos encuentros pasan por el reconocimiento respetuoso de las vivencias de cada uno, para retomarlas críticamente con el fin de aprovecharlas como recursos útiles.

Asimismo, estos son encuentros de sabidurías, por eso deben concebir las capacidades mismas de generar y valorar el saber local.

Finalmente, es necesario apuntalar estos encuentros en aras de consolidar agendas comunes, en donde tanto denominadores comunes como intereses particulares cobren sentido.

Resumiendo: El diseño y la negociación en los procesos de actuación apelan a identificar a aquellos mecanismos existentes

que permitirán negociaciones futuras y el encuentro entre actores. Al reconocer los ámbitos de actuación (parcela, bosque, reserva, y asentamiento) y sus contextos, cobran sentido los resultados de las dinámicas locales. Se debe entender que la negociación es un instrumento de poder para redefinir reglas y normas de relación de los actores con el ambiente, y entre los diferentes actores sociales. Para ello es necesario reforzar los encuentros que hagan posible la consolidación de los procesos de colonización local y la relación equilibrada con los recursos naturales, a través de la afirmación de la autogobernabilidad.

Pasos a seguir en el diseño del proceso:

1. Identificar los mecanismos y criterios de negociación, así como el peso de los actores locales a lo largo del proceso.
2. Definir los alcances de las negociaciones para cada ámbito de actuación.
3. Identificar las normas de relación y uso de los recursos naturales y de interpelación con otros actores.

4. Identificar el aporte local en el marco del proceso social regional en que se inscribe, y el peso esperado o deseable como resultado de la estrategia de actuación en el medio rural.

CAP.4 **DIAGNÓSTICO RURAL RÁPIDO** **PARTICIPATIVO CON ENFOQUE DE** **GÉNERO (DRRPG)**

Se ha identificado a la información como el primer recurso para negociar y consolidar relaciones, en las cuales se supere la subordinación y se potencien las capacidades locales.

Esto implica que la claridad acerca de las comunidades y de los procesos que las interrelacionan con los actores externos, puede mejorar la capacidad de generar y almacenar nuevo conocimiento útil para los procesos de gestión local y de negociación entre actores.

Si asumimos la relación básica entre los actores externos e internos, y entendemos que alrededor de esta relación se generan los procesos de trabajo, entonces debemos considerar el diagnóstico como proceso y no como un producto final documentado.

De esta manera se plantea el diagnóstico como un recurso capaz de aumentar la capacidad de generar, procesar y almacenar información y conocimiento útil que sirva a las comunidades y sus socios externos para mejorar de toma de decisiones.

El proceso de diagnóstico busca que los actores se conozcan y así mejoren sus capacidades, mediante el intercambio, el respeto mutuo y el trabajo conjunto alrededor de la información que poseen.

El resultado práctico del diagnóstico apunta a que los actores y gestores de la actuación en el medio rural conozcan como se inserta este proceso en la dinámica local y en las relaciones de gobierno a nivel regional.

Si el diagnóstico permite visualizar y ordenar el conjunto de información existente para entender cómo se corresponden y articulan cada elemento técnico, social y organizativo, en las relaciones técnicas, sociales, económicas y políticas locales, entonces, también debe servir para potenciar y dinamizar las capacidades dándoles un sentido en el desarrollo local.

En función de lo anterior y para superar las trabas que el uso tradicional de DRP ha tenido, se presentan los siguientes desafíos derivados de la experiencia para alcanzar mayor aplicabilidad y eficacia:

1. Del diagnóstico hacia adentro al diagnóstico hacia afuera.
Retomando lo urbano.

Por lo general, los diagnósticos están orientados hacia adentro de la comunidad, por lo que la población local termina siendo el único objeto de estudio de estos análisis. El desafío es contribuir para que, a partir de la visión, perspectivas y posibilidades locales, se analice también lo que ocurre externamente y para determinar cómo lo que allí acontece afecta las posibilidades de desarrollo local. Una síntesis entre el nivel de conocimiento interno y externo, articulado por las posibilidades de desarrollo local, se vislumbra como el principal punto de llegada.

Un subproducto clave es el diagnóstico de las relaciones con los actores y procesos externos (como insumo fundamental para un buen FODA). Con ello se rompe la restricción de autolimitarse a lo puramente rural, ya que la vinculación con los procesos externos permite diagnosticar aquellas relaciones urbanas o semiurbanas que están ligadas con relevancia a los procesos locales. Como ejemplo se puede el peso que tiene la ocupación en oficios domésticos, pues tiende a absorber un número significativo de las jóvenes de las comunidades, cuya situación incide en la dinámica local.

Este enfoque retoma lo urbano a partir de lo rural. Asumimos que el análisis y comprensión de lo rural encuentra puntos de explicación en lo que acontece en la esfera urbana, en términos de mercado y de procesos socioproductivos así como en aspectos institucionales y políticos.

2. Del diagnóstico rápido al continuo diagnóstico de los procesos y relaciones. Retomando ritmos y plazos locales.

Es un hecho que el intento de contar con resultados rápidos, con información inmediata acerca de la realidad comunitaria, depende de los ritmos y plazos locales.

Más bien de lo que se trata es de valorar el papel que juegan las tensiones o problemas existentes y las prioridades y oportunidades como dinamizadores del proceso de conocimiento de la realidad local.

Una primera aproximación para entender las relaciones en función de un proceso continuo de conocimiento, profundizando en el dominio de los factores dinamizadores, hace que el diagnóstico apunte a desarrollar la capacidad local de generar conocimiento en las distintas fases de su estrategia de desarrollo comunitario. Es decir no se hace el diagnóstico una sola vez, igualmente no se depende de diagnosticadores externos, se trata de revalorar las

capacidades locales de generar el conocimiento propio de manera permanente.

3. El diagnóstico que revela las relaciones de género y busca entenderlas. Retomando el otro 50% oculto de la realidad social.

Otro desafío importante es el de desarrollar un autodiagnóstico capaz de romper con las formas tradicionales e incompletas de recabar información, que han subestimado la posición de la mujer, su papel en el desarrollo y las relaciones con los hombres. Esta realidad ha producido el ocultamiento de más de un 50% de la realidad social, de los procesos sociales y de un acervo que de hecho subyace en los procesos de desarrollo y que la mayor parte de las veces sustenta y explica las estrategias de sobrevivencia.

La búsqueda, entonces, de un enfoque de género en el diagnóstico, es una de las tareas centrales de esta propuesta, aunque se debe reconocer que aún falta mucho por desarrollar en esa dirección.

4. Del diagnóstico de lo socioproductivo al diagnóstico centrado en los procesos y formas de uso de los recursos forestales y naturales. Reconciliándonos con la naturaleza.

Un aspecto que no es específico y que está articulado a la vida rural es la dimensión de la gestión local de los recursos naturales. En este sentido podemos señalar los siguientes elementos clave para abordar en el diagnóstico:

- Los usos y las posibilidades de uso de los recursos naturales por parte de los distintos actores sociales.
- Las distintas formas de relación entre los grupos de actores internos y de estos con los actores externos.
- Las normas que regulan el uso y manejo local de los recursos naturales.
- Las posibilidades de un desarrollo local y los requerimientos de apoyo de los actores externos.
- La identificación de los aspectos relevantes y dinamizadores vistos desde abajo, es decir, desde la perspectiva local, y que contribuyen a afirmar las capacidades locales y a romper con las relaciones de subordinación, en términos de mayor equidad.

- Las prácticas culturales y los procedimientos o herramientas con los que se desarrollan los distintos procesos socioproductivos, reproductivos y recreativos.
- Los papeles que desempeñan los distintos actores externos, y las posibilidades de una correcta articulación en función del desarrollo local.
- Las capacidades y el potencial para desarrollar y mantener una base económica sostenible, basada en el manejo local de recursos naturales.

5. Del diagnóstico para uso institucional al diagnóstico para uso comunal o de los actores locales. Reforzando el conocimiento local.

Existen tres grandes grupos de usuarios potenciales de los diagnósticos: las instituciones, el "proyecto" y las comunidades. Generalmente los diagnósticos han sido utilizados de acuerdo con la lógica de los proyectos y las instituciones, con el fin de ajustar su agenda o bien para conocer aquellos cambios que se deben realizar en función de hacer digerible la propuesta externa. Es decir, que estos diagnósticos han estado en función de los agentes externos, mientras que las poblaciones locales solo han sido objeto de estos estudios.

Irónicamente, también en la "modernidad seudoparticipativa" las comunidades son objeto de su misma acción de diagnóstico. En estos casos tampoco el espectro se sale de la propia comunidad para contemplar como objetos de estudio al proyecto y a las instituciones vinculadas con la comunidad. Es por esto que este abordaje también refuerza la subordinación y profundiza las desigualdades en cuanto el universo de conocimientos necesarios en los procesos de actuación en el medio rural.

Se debe entonces redefinir las relaciones de uso de la información y de generación de conocimiento. Esto implica reconocer la responsabilidad de cada uno de los actores para asegurar que los procesos locales de desarrollo se den en equilibrio con los recursos naturales existentes.

6. Del diagnóstico como ilustración institucional a un recurso local eficiente en la de toma de decisiones. Reforzando el poder local.

Por lo general, el diagnóstico se presenta como un informe escrito que está lejos de la comprensión de las poblaciones. Otros, más recientemente, tratan de "traducir" a códigos locales las conclusiones o resultados del diagnóstico, pero sin variar la esencia. La falta está en que las decisiones que se desprenden de

los propios actores locales para una correcta y adecuada actuación en el medio rural no están presentes.

Respetando la integridad del aporte local se podrán entender mejor los procesos sociales y productivos que condicionan una decisión. Por ejemplo, si la decisión es: "nos asentaremos en determinadas tierras o fincas, nos organizaremos socioprodutivamente alrededor de ciertas posibilidades productivas, nos aliaremos con sectores externos específicos". Estas decisiones esperan de un conocimiento no solo real sino valido, en función de afirmar una estrategia de desarrollo local.

Igualmente, es necesario agregar que la decisión acerca del tipo de acción forestal o agroforestal que se desarrollará, depende de un diagnóstico correcto, simple y oportuno. Destacamos aquí la palabra "oportuno" porque muchas decisiones se encuentran condicionadas por el tiempo, por lo que la información debe presentarse además cuando se requiere y no después. De esta forma, el nuevo conocimiento incidirá en la toma de decisiones y podrá usarse para reedificar las relaciones con los recursos naturales, forestales y con los otros actores.

7. Del diagnóstico que genera mucha mejor información al diagnóstico que genera mejor conocimiento. Más allá de los datos y la descripción.

Es un hecho comprobado que el desarrollo acelerado de los DRR y DRP, así como el uso de esas herramientas en los proyectos de desarrollo rural, han provocado la inversión de gran cantidad de recursos y tiempo en su aplicación. Sin embargo, para sorpresa de muchos no ha bastado con manejar cantidades de datos ni con alcanzar la participación de los actores locales en la recolección, análisis y sistematización de la información. Este hecho ha puesto en evidencia la necesidad de profundizar en los mecanismos de interpretación y análisis de la información que rompan con los espejismos de mapas, cuadros y dibujos.

Aquí se plantea un nuevo desafío que invita a avanzar acertadamente en la presentación de criterios y referentes para mejorar la interpretación y valoración de la información. En especial, es necesario desarrollar con estos nuevos parámetros de interpretación las capacidades locales para procesar la información existente. Volvemos entonces a la necesidad de revalorar el conocimiento, la lógica los aspectos intrínsecos en la cultura local para interpretar y utilizar la información. Sumadas estas capacidades locales a las externas aumenta el potencial para interpretar la realidad y conducir nuevos procesos de desarrollo.

De acuerdo con nuestra experiencia, este desafío coloca dos nuevos ingredientes que por lo general han sido relegados o subvalorados. Uno es el peso de la subjetividad local y, por lo

tanto, el rechazo a la sobrevaloración de los esquemas racionalizantes. Esto incluye los plazos de la comunidad para reflexionar ante la importancia de las decisiones que se deben tomar o de los riesgos que se deben correr.

Por otro lado, es necesaria la reflexión e interpretación comunitaria o colectiva, con el mayor grado de involucramiento de los actores locales. Estos a su vez, serán los sujetos sociales conscientes que ejecutarán o actuarán en ese medio rural con una perspectiva asumida de construcción del desarrollo.

La tesis central que orienta entonces el desarrollo de los diagnósticos gira en torno a explicitar la lógica que opera en los procesos locales, considerando que la actuación del proyecto o de la institución en el medio rural se subordina a esos procesos o sirve de catalizador para reactivar la recreación de conocimiento local. De manera que el conocimiento local nutra la toma de decisiones como un acto político básico que contribuye a la consolidación del poder y al desarrollo local.

Un recurso metodológico simple para optimizar la información en los diagnósticos y autodiagnósticos, es el que hemos llamado Matriz de Ejes de Decisión (MED). Este sirve para

discriminar el tipo de información y de análisis que se requiere. Su forma básica es la siguiente:

	Decisiones "hipotéticas" que se deben tomar	Herramientas de interpretación	Criterios de interpretación	Herramientas de recolección	Tipo de información
Usos de los recursos					
Formas de relación de los actores					
Capacidades y potencialidades económicas					

Normas y reglas					
-----------------	--	--	--	--	--

Este ejemplo de MED, ayuda a ir más allá de la recolección de información. Su uso para el análisis contribuye a la toma de decisiones en las distintas instancias y ámbitos, y se construye a partir de las decisiones que se deben tomar.

Resumiendo:

La información es el primer recurso para negociar y consolidar relaciones para una mejor actuación en el medio rural. Por eso partimos del diagnóstico como proceso, y no como un producto final documentado.

En este sentido, el diagnóstico es un recurso capaz de aumentar las capacidades locales de generar, procesar y almacenar información y conocimiento útil para la toma de decisiones por parte de las propias poblaciones y los socios externos.

El resultado práctico del diagnóstico apunta a que los actores y gestores del proceso de actuación en el medio rural comprendan como se inserta y corresponde este accionar en la dinámica de los procesos locales y en las relaciones de gobierno a nivel regional.

Se debe transformar la concepción del diagnóstico para alcanzar mayor aplicabilidad y eficacia. Esto implica pasar:

- Del diagnóstico hacia adentro al diagnóstico hacia afuera. Retomando lo urbano.
- Del diagnóstico rápido al continuo diagnóstico de los procesos y relaciones. Retomando ritmos y plazos locales.
- El diagnóstico que revela las relaciones de género y busca entenderlas. Retomando el otro 50% de la realidad social.
- Del diagnóstico de lo socioproductivo al diagnóstico centrado en los procesos y formas de uso de los recursos forestales y naturales. Retomando la dimensión agrosilvicultural.
- Del diagnóstico para uso institucional al diagnóstico para uso comunal o de los actores locales. Reforzando el conocimiento local.
- Del diagnóstico como ilustración institucional a un recurso local eficiente en la de toma de decisiones. Reforzando el poder local.
- Del diagnóstico que genera mucha mejor información al diagnóstico que genera mejor conocimiento. Más allá de los datos y la descripción.

CAP 5. EL FODA COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS QUE TIENE LA COMUNIDAD PARA SU DESARROLLO.

Preguntas generadoras:

- a. Cuál es el grado de definición de la propuesta local y de sus posibilidades.*
- b. Cuál es el peso que tienen o tendrían los agentes externos o las instituciones.*
- c. Cuál sería el nicho del proyecto, dado el análisis resultante del FODA.*
- d. Dadas las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades del proceso local, cuál sería la misión del proyecto.*

El uso de este instrumento de análisis y decisión, en los procesos de negociación y de actuación en el medio rural es un recurso de particular importancia. El FODA, rescatado de la planificación estratégica en el desarrollo empresarial y aplicado en los procesos de desarrollo local, emerge como un instrumento que permite visualizar el escenario de actuación.

Ahora bien, el desafío para el uso de esta herramienta está en utilizarla de forma participativa facilitando el acceso comunitario a la información identificada en el diagnóstico y utilizando recursos que activen la capacidad local de generar conocimiento y análisis valorativo de los cinco conceptos básicos de esta herramienta. Recursos como trabajo de grupos, seminarios talleres, visualización gráfica y organización, son mecanismos básicos de trabajo.

Dos grandes productos se derivan de este proceso: por un lado, la definición de la misión, que servirá de base para el siguiente paso (el proceso de planificación) y por otro lado, la visualización de las necesidades de desarrollo-consolidación, con los aspectos clave que se convertirán en los dominios de recomendación y de actuación.

En el esquema tradicional utilizado en la extensión agrícola la recomendación es dominio solo de los técnicos y agentes externos. Quizá esta es una huella o evidencia del poder externo y la subordinación a la que se someten los actores locales.

En este caso no sólo se apela al dominio de recomendación, sino al de la actuación para señalar las áreas susceptibles de ser atendidas, así como las esferas y formas de acción tanto de los agentes externos como de los agentes internos. Además, lo más

importante es que se plantea el desarrollo de estas dos acciones en forma integrada, complementaria y mancomunada.

Es también importante resaltar, como necesidades de desarrollo, aquellos aspectos que siendo fortalezas necesitan ser consolidados y los que siendo debilidades deben ser fortalecidos, en función de las oportunidades y con el fin de contrarrestar las amenazas, siendo esta la base de los dominios de recomendación.

1. La herencia del diagnóstico: información y las lógicas que operan en la dinámica local, la revalorización de los mecanismos de poder y saber local en función del uso y aprovechamiento de los recursos naturales y un perfil del accionar de la comunidad o asentamiento.

De la fase del DRRPG se heredan un conjunto de informaciones fundamentales y la capacidad para continuar generándola, pero en especial, se obtiene el reconocimiento de la lógica que opera en la vida local y, por consiguiente, los mecanismos de poder existentes. Aquí se hacen visibles a los distintos grupos de poder y las alianzas entre grupos, que tienden a minimizar debilidades y potenciar fortalezas presentes.

Con esta base, durante el FODA es necesario clasificar la información en categorías centrales, así como resaltar hacia

donde se perfila el trabajo del asentamiento o comunidad. Esta caracterización descriptiva sirve de base para la siguiente etapa, que buscará ir mas allá de la información: hacia el conocimiento mediante la valoración de la información.

2. Valorar la información en función de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

El paso más difícil será valorar la rica información derivada del diagnóstico como fortaleza o debilidad o bien como oportunidad o amenaza. Para ello es necesario reconocer los siguientes criterios como referentes calificadoros:

- a. La orientación del proceso comunal en términos de un equilibrio entre la dinámica comunal y los recursos naturales. (Embrión de una estrategia de desarrollo socioambiental)
- b. La valoración interna: fortalezas y debilidades.

Se debe analizar las características de las distintas instancias comunales y su historia (identificadas en el diagnóstico) en función del perfil del proceso comunal. En este punto es preciso definir cuales

aspectos pueden considerarse fortalezas y cuáles debilidades.

c. La valoración externa: oportunidades y amenazas.

En este caso, se destacan las características del entorno y contexto, identificadas en el diagnóstico, que tienen las distintas instancias ecológicas, socioeconómicas e institucionales. De estas se debe determinar cuáles pueden ser consideradas oportunidades y cuáles amenazas, en función del perfil de desarrollo comunal. Producto de este análisis, se podrá complementar y afinar el perfil de desarrollo comunal, partiendo de la misión perfilada.

La recuperación crítica del FODA no solo debe estar orientada a la articulación con lo externo, que es un componente del perfil de desarrollo, sino que también debe apuntar hacia la afirmación de lo interno y del ámbito de acción donde se desarrollan los procesos de producción sostenible. Además, debe orientarse hacia los procesos de reproducción social y de recreación, en términos de afirmación cultural, sensible, lúdica y estética.

3. El proceso local, y en especial la institucionalidad, es centro de atención del análisis para identificar los ejes de acción .

¿Qué se puede valorar en la aplicación del FODA a los procesos de desarrollo local y de actuación en el medio rural?

Es necesario enfatizar que siendo el proceso local el centro de atención y actuación para consolidar las capacidades de autodesarrollo y de negociación de las comunidades (tanto al interior de sus límites geoecológicos como fuera de ellos) se hace necesario prestar especial atención al conjunto de normas, así como a los mecanismos de diseño de estas.

Este conjunto normativo es lo que constituye la base y la esencia de la institucionalidad, que luego podrá tomar expresión formal o jurídica, material o física, estructural o ideológica.

Al revalorar la información de las normas formales e informales, que regulan las relaciones en los procesos locales, estaríamos centrando el análisis en la institucionalidad. Por lo tanto, una valoración de esta normativa y, de sus mecanismos de diseño y manejo es clave para incorporar la evolución del conocimiento en los procesos de actuación en el medio rural, especialmente si se busca una afirmación de las capacidades locales de control y autogobernabilidad.

De esta manera, el asentamiento o comunidades, los grupos de usuarios y el conjunto de actores externos pueden definir de manera clara y sustentada sus reglas y aportar responsablemente en el diseño de políticas en otros ámbitos de actuación, enriqueciendo la capacidad efectiva de los dominios de recomendación y actuación.

5.4. Identificación de grupos de interés

Visto así lo anterior, también es clave identificar los distintos grupos de interés. Se pueden elaborar mapas superpuestos de intereses entre los diferentes grupos que, en diversas formas, empujan el proceso de desarrollo local. De esta manera, el reconocimiento valorativo del FODA adquiere una segunda aplicación, ahora usando como eje del análisis los grupos de interés para identificar y perfilar la misión y la estrategia a seguir. Es decir se obtiene un mapa de agendas de los actores locales.

5. Análisis de las tendencias del proceso

Si se comprende la aplicación del FODA como una valoración del proceso y no como una expresión estática, detenida en el tiempo, podemos entonces identificar las tendencias que fortalecen o debilitan las capacidades locales, así como las

fuerzas que atraen a las oportunidades (o al desarrollo de nuevas oportunidades) y contrarrestan las amenazas.

Esta visión de proceso es, quizá, el salto analítico más importante en esta propuesta de actuación en el medio rural, pues reconoce el carácter cambiante de la realidad social así como el papel subordinado y complementario de los esfuerzos externos. Pero sobre todo, destaca el peso que una oportuna y correcta articulación de lo interno y lo externo tiene en la construcción de una fase sostenible del desarrollo local.

Finalmente, también es importante reconocer que la correlación de fuerzas entre fortalezas y debilidades, así como entre oportunidades y amenazas, es susceptible de ser utilizada a favor del desarrollo local y de un justo equilibrio con los recursos naturales.

6. Identificación del papel de los actores (internos y externos) y de las demandas y ofertas técnicas, financieras y políticas.

Hasta aquí el énfasis se ha puesto en la valoración de la dinámica local y en generar conocimiento a partir de la información que provee el diagnóstico. Ahora prestaremos atención a las relaciones internas y externas entre los actores, a partir de los papeles que desempeñan y que tienden a jugar en el

intercambio de ofertas y demandas. La identificación de este juego de negociación en función de consolidar los procesos de desarrollo local, alcanza el mayor nivel analítico al que esperamos llegar con esta propuesta.

Es necesario reconocer que tradicionalmente los agentes externos abordan y hasta acosan a las comunidades con distintas ofertas, incluso desconociendo las demandas locales. En este contexto hasta la demandas comunitarias son elaboradas o "identificadas" por batallones de promotores y especialistas externos. Esto anula las posibilidades de negociación y de apropiación local y condena prácticamente al fracaso cualquier intento de desarrollo comunitario verdadero.

Haremos aquí un breve análisis de algunos supuestos básicos que subyacen a este proceso, para luego caracterizar los papeles de los diferentes actores en la actuación en el medio rural.

- a. Es necesario terminar con la subordinación de lo interno y local a lo externo y ajeno, como la formula que hará posible el desarrollo, el bienestar y la prosperidad. Además, se debe superar la idea de que la oferta externa es la panacea y la solución a todas las dificultades. No obstante también se debe reconocer la contribución de lo externo, con el cuidado de no sobrevalorarlo al grado de debilitar lo propio y de convertirlo en una amenaza para la autogestión.

- b. Es necesario estimar la oferta interna y de la demanda externa. Se debe reconocer que los procesos comunales, los actores locales y las características propias de cada medio son parte de una oferta con identidad propia. Este reconocimiento, así como el apoyo en el proceso de consolidación de la oferta interna y su optimización, son la base cualitativa para analizar el potencial de fortalecimiento y son el fundamento del esfuerzo prospectivo que debe sustentar el paso siguiente de la planificación.

Por otra parte, desde lo externo también se presentan demandas, explícitas o implícitas, y por lo que estas deben ser reconocidas por los actores locales para su articulación en espacios socioeconómicos más amplios. Con mecanismos e instancias de poder y de definición de reglas, se puede identificar la posición de fortaleza o debilidad en la que se encuentran los actores locales, se puede romper con el aislamiento, ampliar los tejidos sociales y construir alianzas o coaliciones, en una suerte de "anidamiento" en el proceso de desarrollo regional y nacional, mediante procesos de intercambio de capacidades y productos. Es decir, se debe realizar una valoración de las capacidades de "absorción y aportación" locales.

- d. El análisis de los ámbitos de articulación de actores. Hacia el rompimiento de la subordinación.

Con base en lo anterior es posible intentar un marco analítico de los papeles generales y particulares de los distintos actores. Para ello se distinguen tres grandes ámbitos: financiero, técnico y político. Sobre estos se hará una reflexión crítica en busca de pistas para consolidar las capacidades de autogestión, negociación y de desarrollo local. Se destacará, además, los siguientes criterios para identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas, con el fin de romper con las relaciones de subordinación y, por lo tanto crear la base sostenible de un desarrollo verdadero.

- De la asistencia técnica a la autogestión tecnológica
- De la asistencia financiera a la autogestión económica
- De la asistencia política a la autogobernabilidad

La identificación de estos tres procesos esenciales y la búsqueda de aproximaciones en esa dirección sirven de criterios últimos para medir y valorar el origen de los procesos, o los factores que favorecen o atentan contra la actuación.

El proceso hacia la autogestión técnica apela a dos movimientos fundamentales. Uno es el de visualizar y revalorar las capacidades locales de generar conocimiento, haciendo énfasis

en la innovación y creatividad. Y el segundo, se orienta hacia la incorporación crítica y revitalizadora del saber externo, es decir de la asistencia técnica como insumo o recurso, en un encuentro respetuoso de sabidurías capaces de complementar y potenciar el control local de los procesos de gestión tecnológica. Esto implica identificar los mecanismos de generación, adaptación y gestión tecnológica en nivel de unidades familiares, comunales e interregionales, no solo en el campo de la producción sino en la reproducción y la recreación.

Como balance de este análisis es que se puede identificar el encuentro de demandas y ofertas técnicas, desde adentro y desde afuera del proceso de desarrollo local, en una suerte de intersección que permite reconocer las fortalezas y debilidades reales en el campo técnico, susceptibles de desarrollarse y de potenciar la gestión tecnológica.

Es bueno hacer una necesaria diferencia de conceptos entre técnica, ("tecne" de los griegos), y tecnología, ("el logos del tecne"). La tecnología es la lógica, la racionalidad, el sentido que tiene una técnica, un procedimiento, dadas determinadas condiciones ecológicas, socioeconómicas e ideológico-culturales. Es decir, la respuesta tecnológica a cómo satisfacer una necesidad es la humanización histórica de una posibilidad técnica, que se enriquece como el dominio de los aspectos extratécnicos y explica el porque muchos problemas de manejo forestal o de los recursos

naturales no son solo técnicos. De aquí se desprende que el éxito de una propuesta de actuación en el medio rural apela hacia una estrategia deliberada y consciente de gestión tecnológica enraizada en los procesos locales.

El proceso hacia la autogestión económica. Este punto se refiere a que tradicionalmente los procesos de cooperación se desarrollan mediante donaciones o financiamientos que permiten realizar una acción mientras exista la asistencia financiera. Esta realidad tiende a desarrollar mecanismos y justificaciones para perpetuar la dependencia financiera. Igualmente, puede servir para fijar la meta oculta de algunos procesos, que es la articulación, vía mercado, de productos o servicios, para asegurar el funcionamiento del proceso, capaz de generar excedentes que permitan mejorar las condiciones de producción, consumo y bienestar.

Dos riesgos han de ser considerados en este punto. Uno es la pérdida de la autosuficiencia y la seguridad local, al depender solo del mercado externo y en especial de los términos de intercambio. Aquí es donde cobra mayor importancia el desarrollo de la capacidad de negociación económica y el uso oportuno de la información actualizada sobre la dinámica de la economía regional y nacional.

El otro riesgo consiste tomar esta dimensión económica como la base para el desarrollo, sin revalorar y sopesar el necesario equilibrio la dimensión humana. Esto implica también el equilibrio con los recursos naturales pero, sobre todo, con esa dimensión humana que apela a las formas de sentir y de vivir de las personas en la comunidad.

El proceso hacia la autogobernabilidad o autogestión. Generalmente se presenta un fenómeno de tutela política sobre los procesos locales que resulta en la formación de una suerte de "protectorados" donde suelen anularse las capacidades locales de autogobierno. En estos casos, los entes externos se apropian no solo de la información local, sino de las oportunidades de negociación que tienen las comunidades frente a otras instancias de poder económico, social y político, reforzando a la vez la intermediación en manos de entes externos y debilitando el poder de los entes internos.

Para romper la subordinación se debe avanzar en el análisis de los factores que actúan favoreciendo o debilitando, desde afuera o desde adentro, las capacidades de autogobernabilidad de las comunidades. Especialmente, el análisis de los mecanismos de diseño, definición y administración de reglas de uso y relación socioeconómica y cultural, es la clave para consolidar y afirmar en lo local las posibilidades de sostenibilidad global.

Por último, si se observa detenidamente, son estos mecanismos los que permiten o no el rompimiento de las relaciones de subordinación. Estos posibilitan el encuentro y la articulación en términos de equidad de los papeles, responsabilidades y beneficios en los procesos de desarrollo local.

7. Identificar la misión como condición básica para la planificación.

Como resultado final de este proceso, es posible identificar, de forma clara y cualitativa, la misión del proyecto de actuación en el medio rural, articulando roles entre actores y responsabilidades compartidas entre ellos en función de la misión. De esta manera se afirman los procesos de construcción colectiva, y comunitaria, donde la perspectiva local se integra consciente y deliberadamente con lo regional y nacional, para corresponder y aprovechar las interacciones que se requieren y ofrecen.

Por eso, la definición de la misión no es solo una declaración de principios, sino que es la base sobre la que se sustenta y fundamenta el trabajo posterior, o sea, el desarrollo del proceso total (planificación, capacitación, ejecución, seguimiento y evaluación).

Al visualizar con relativa claridad lo que se quiere con sus detalles esenciales, el proceso de organización de los recursos con la consecución de apoyo, la generación de nuevas capacidades y condiciones favorables, aparece como un esfuerzo principalmente organizativo, pero con sus límites espacio-temporales que requerirán en su momento una redefinición de la misión para las siguientes etapas del proceso de desarrollo. En la lógica del proceso se planifica el siguiente paso, ya que al alcanzar éste se reacomodan actores, papeles e intereses, pero fundamentalmente se cambian las relaciones económicas, sociales y políticas.

Resumiendo:

El FODA permite visualizar a los actores, desde el proceso local, en el escenario de actuación.

El desafío en esta propuesta está en desarrollar este tipo de análisis en una forma participativa. Para esto se debe facilitar el acceso comunitario a la información identificada en las etapas anteriores y desarrollar recursos que revitalicen la capacidad local de generar conocimientos y análisis valorativo, a partir de los cinco conceptos básicos del FODA. El trabajo de grupos, los

seminarios y talleres, y las visualización y organización gráfica constituyen instrumentos básicos para este trabajo.

Dos grandes productos se derivan de este proceso. Por un lado, la definición de la misión, que servirá de base para el siguiente paso de planificación. Por el otro, la visualización de las necesidades de desarrollo-consolidación con los aspectos clave que se convertirán en los dominios de recomendación y de actuación.

El esquema tradicional utilizado en la extensión agrícola apela a los dominios de recomendación solo como potestad de los técnicos y agentes externos, quizá como una huella o evidencia del poder externo y la subordinación a la que someten a los procesos locales.

En este caso no sólo se apela a dominios de recomendación, sino de actuación, pero derivados del análisis local y participativo que señalan las áreas susceptibles de ser atendidas, así como las esferas y formas de acción tanto de los agentes externos como de los agentes internos, pero en la forma integrada, complementaria y mancomunada.

CAP. 6. ACERCA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

De la experiencia se han extraído algunas enseñanzas que servirán para introducir este capítulo, en una búsqueda por trascender la mera aplicación de instrumentos de planificación participativa.

Primero se retomaran dos ideas claves heredadas de los capítulos anteriores: por un lado, la identificación de la misión, como criterio de base en la organización del trabajo y de los recursos para el desarrollo local; y por otro lado, la identificación del proceso y las tendencias, en especial, de los factores que buscan favorecer y consolidar las fortalezas y oportunidades, así como minimizar las debilidades y amenazas existentes, creando articulaciones en los que predominen los afirmadores de la capacidad de gestión autónoma e interdependiente para el desarrollo en equilibrio con los recursos naturales.

La planificación parte de un conjunto de supuestos que la fundamentan. Entre ellos el más relevante es que el control y dominio deliberado, ante la acción de ciertos factores, produce mecánicamente una reacción esperada. Esta es una asunción mecanicista que espera un comportamiento previsible de los distintos factores y actores estimulados en el proceso de

desarrollo. Sin embargo, este supuesto ignora el peso de las relaciones propiamente dichas y de los cambios que surgen en los procesos cuando se mejoran las capacidades locales. Además, tratándose de procesos sociales es de esperar que el factor humano emerja como determinante principal.

Un segundo supuesto es que una vez hecha la planificación, automáticamente se realizaran las acciones, sin advertir que el trabajo va a depender de sujetos interesados y comprometidos.

Este aspecto social está en la base de todo acto de planificación y determina la viabilidad de cualquier esfuerzo de formalización; en él se fundamenta la participación en el proceso de planificación, sin reducirla a una simple moda.

Examinar algunos criterios clave permitirá aprovechar mejor forma toda esa información que las distintas herramientas de planificación nos ofrecen.

1. Planificar en la incertidumbre y el cambio vs. planificar en la certidumbre y estabilidad.

Muchos nos hemos dado cuenta de que es fácil planificar y formular cursos de acción cuando se tiene absoluta certidumbre y estabilidad de los factores presentes; pero que dada la situación contraria, el trabajo es difícil.

En sociedades nuevas el cambio constante es natural. Ahora bien, cuando se trata de actuar en contextos históricos como en los pueblos indígenas, el primer esfuerzo está en identificar y valorar los factores de estabilidad o cambio presentes, así como los mecanismos de planificación y gestión ancestral que subyacen y explican la existencia y funcionamiento de las instituciones locales y el aprovechamiento de los recursos. Advirtiendo que, obviamente, cualquier proceso de colonización es el principal factor desestabilizador y amenazante frente al cual se activan los mecanismos propios de defensa y afirmación de lo local.

Por esto, se debe tener claridad acerca del grado de incertidumbre y de inestabilidad en el que se desarrollará el esfuerzo de planificación. Esto exigirá una enorme flexibilidad y capacidad creativa para aprovechar esta situación y, sobre todo, para revalorizar y recuperar las propias capacidades locales de planificación.

2. Planificar: un juego, un arte o un desafío creador.

Se ha señalado que la planificación en nuestro contexto plantea un desafío creador. Este se expresa en una permanente actitud innovadora, capaz de apreciar todos los insumos internos y externos que enriquecen esa construcción social que es el desarrollo comunitario. Es un acto que permitirá a cada

parcelero, a cada asentamiento o comunidad, ser ellos mismos; darle e imprimirle al desarrollo su propio sello.

Esta tesis es fundamental porque busca romper el mito de que todo está previsto y calculado en los procesos de desarrollo. De lo que se trata es de retar a nuestra capacidad para reaccionar positiva y constructivamente ante lo imprevisto, lo inesperado.

Quizá sea la ausencia de esta premisa lo que subyace en el fracaso de muchos proyectos en los que todo detalle de carácter técnico, material y financiero estuvo debidamente planeado, pero se negó el acto creador, capaz de afirmar un esfuerzo como propio y, por lo tanto, defendible y sostenible.

En este sentido la sostenibilidad es la actitud responsable de la comunidad que asume el proceso como una vivencia propia, a la que se quiere dar prolongación y persistencia.

3. Planificar como acción que no castre la creatividad y la innovación

El peligro de la planificación racionalizadora es que puede mutilar la creatividad y en ese camino, hacer surgir mecanismos de imposición y subordinación, para someter la realidad a lo planificado. Así tienden a surgir élites de poder comunal o técnico cuya razón de ser es la imposición de lo planificado.

Esta planificación peca de ser un fin y no un medio. Por eso la vacuna contra este riesgo también se encuentra en la participación local creadora.

Esta tesis también reconoce el papel de los jóvenes en la construcción de su propio desarrollo, para que las nuevas generaciones encuentren oportunidades abiertas. En estos procesos los jóvenes deben encontrar en los adultos el consejo sabio y el valor de la experiencia, así como la total apertura para que ellos revaloren críticamente y aprovechen al máximo la información y herencia cultural de su historia.

Hay dos hipótesis que rodean los procesos de planificación. Una apela a la planificación como un "empujón exitoso", o como "lotería social", donde la inyección externa provoca el cambio y el desarrollo; así lo externo es la razón que explica la activación del proceso.

La otra, considera a los proyectos como colaboradores o "padrinos del desarrollo, motores de la capacidad de gestión autónoma. En este sentido el aporte externo es un recurso solidario y complementario, que responde a las demandas y procesos locales.

En ambas hipótesis, la dimensión local innovadora y creativa es el requerimiento para el éxito. Por esto, es crucial atender esta dimensión en los procesos de planificación.

4. El diseño de un esfuerzo puente, generador y potenciador de condiciones y relaciones favorecedoras del desarrollo. Las dimensiones y toma de decisiones.

La toma de decisiones es la esencia del proceso de planificación. Para llegar a buenas decisiones es necesario fundamentarse en el conocimiento nutrido con buena información. Pero cada uno de estos aspectos no solo son diferentes, sino que exigen niveles de profundidad, análisis y compromiso distintos.

En este caso, el proceso de diagnóstico y el proceso de aplicación del FODA suministran la base informativa para alcanzar el primer nivel de conocimiento, pero en esta fase del proceso, solo se logra identificar o definir las principales decisiones o alternativas de acción.

Las decisiones, de hecho, llevan implícita o explícitamente la definición de normas de uso y de relación con los recursos naturales y con otros actores. Entre mejor fundamentados estén estas decisiones en procesos colectivos de decisión habrá mayores posibilidades de éxito gracias al compromiso.

Ahora bien, para mayor concreción de este esfuerzo es necesario identificar tres grandes dimensiones: la tecnológica, la socioeconómica y la política.

Para cada una de estas dimensiones se debe retomar de manera clara la información formal e informal, interna y externa, como sustento para generar el conocimiento que permita tomar las mejores decisiones. Es decir:

En cuanto a la dimensión tecnológica, el proceso de planificación debe procurar generar soluciones tecnológicas apropiadas a las condiciones y características ecológicas, económicas y culturales. Esto significa que se debe generar la capacidad de asumir, adoptar e innovar soluciones. Al generar esa capacidad lo que se hace es institucionalizar instancias y mecanismos permanentes para valerse de los recursos disponibles y acceder a los recursos externos en función del desarrollo. No se trata solo de decidir sobre determinadas soluciones tecnológicas, sino de generarlas, pues ésto permite adaptarlas o mejorarlas posteriormente conforme se consolida la dinámica del desarrollo, sin condenar los procesos locales al uso de un determinado paquete técnico.

Por lo general, se pueden identificar los ámbitos de la oferta técnica ya señalados en el tercer capítulo (la parcela, el bosque, la reserva y el asentamiento), y en esa dirección es necesario

fortalecer las capacidades de respuesta de los actores de cada uno de esos ámbitos y de los agentes externos en cada situación particular.

En cuanto a la dimensión socioeconómica, el proceso de planificación debe trascender la mera posibilidad del financiamiento externo para llegar a los mecanismos consoliden a los actores e instituciones locales como sujetos económicos. Para ello, se debe revalorar la economía doméstica e informal y el aporte de la mujer. También se debe dar importancia económica a los factores ecológicos, reproductivos y recreativos de la comunidad. Asimismo se debe procurar romper con los monopolios de subordinación en la dinámica de intercambio en la venta y la compra de productos y servicios. De esta forma se minimiza la dependencia respecto de lo externo y, mas bien, se estimulan las formas de asociatividad económica horizontal y regional.

En cuanto a la dimensión política, la planificación debe apuntar también al esfuerzo integrador para desarrollar las capacidades de negociación, conducción y de aporte inteligente en los contextos regional y nacional. El desarrollo de esta capacidad permanente para abrir espacios y consolidar logros, afirma la posición de los actores locales en las relaciones de poder y, por tanto, contribuye a construir relaciones más equitativas.

En resumen, al fortalecer y potenciar la planificación en las dimensiones señaladas, se puede llegar a generar una cultura capaz de actuar autónoma y conscientemente. Es decir, no se trata de "ofertar" un paquete de desarrollo, sino de estimular y defender las capacidades y derechos locales para decidir sobre el propio desarrollo, articulado activamente y responsablemente a los ámbitos regional y nacional.

5. La arena planificable

¿Qué es lo planificable? Responder a esta pregunta obliga a entender la complejidad de los procesos locales en el medio rural.

En esta propuesta se visualiza el accionar del conjunto articulado de componentes, de por sí interdependientes, que a su vez integran producción, reproducción, y recreación. Estos son: familia y parcela, organizaciones locales o internas (productivas, reproductivas y recreativas), y organizaciones externas vinculadas ya sea como proveedoras, consumidoras o reguladoras del accionar local. No se puede pensar que es posible consolidar procesos exitosos si solo se actúa en componentes aislados. Este principio refuerza entonces aquellas propuestas de los proyectos que apuntan hacia un desarrollo rural integrado e integrador.

Derivado de este análisis, se puede identificar un grupo básico de anillos de atención prioritaria y concéntrica, que sirve de criterio jerarquizador de las decisiones locales y de la disponibilidad de los recursos. Estos anillos son a su vez incluyentes y complementarios, y sirven para entender y acompañar la lógica que subyace a los procesos de decisión local.

a. El primer anillo: La subsistencia y la lógica de minimizar los riesgos en busca de un equilibrio permanente.

Este anillo, que se encuentra en el corazón de los procesos de desarrollo local, privilegia y antepone la sobrevivencia, no solo biofísica sino social y cultural de las formas y relaciones que favorecen la producción, reproducción y recreación. Es decir, se vincula al derecho de la gente a ser sujetos, y de resistirse a ser objetos de procesos externos de realización, beneficencia o caridad.

b. El segundo anillo: El establecimiento permanente de "amarras" y su consolidación como sujetos o agentes económicos, ya sea en la esfera de la producción, el comercio o los servicios, para ser unidades o individuos protagonistas de los procesos y no subordinados,

c. El tercer anillo: Hacia la trascendencia económica, social y política de las unidades familiares o colectivas. Esta trascendencia

se debate entre dos posibilidades o alternativas: maximizar los espacios de poder alcanzados, lo que se acercaría a una realización neoliberal, individualista y lucrocéntrica, o potenciar a otros en una reacción solidaria y comunitaria.

Este anillo constituye en sí los límites máximos de potenciación de las capacidades locales en procesos de planificación participativa y debe ser atentamente advertido por quienes se involucren en estos procesos, ya que refleja las alternativas de realización última de los procesos locales.

Este análisis intenta visualizar los mecanismos que subyacen a este tipo de acciones; pretende favorecer un uso más efectivo de los múltiples recursos e instrumentos operativos de planificación participativa, los cuales muchas veces se ignoran u omiten.

El resultado último de un proceso de planificación participativa así planteado, pretende que el plan apunte explícitamente a la afirmación y consolidación de las capacidades locales de gestión tecnológica, socioeconómica y política. De esta manera se van a revitalizar los mecanismos que impulsan los procesos locales y a definir responsablemente las características de su desarrollo y las formas de articulación con otros espacios regionales y nacionales.

En este marco, someter a la consulta comunitaria las alternativas perfiladas por las distintas instancias locales, es el proceso natural y lógico, y es de lo que se tratará el siguiente capítulo.

Resumiendo:

Es necesario trascender la simple aplicación de instrumentos de planificación participativa. Por lo tanto, es de esperar que el factor humano, en forma individual y colectiva emerja en estos procesos como determinante, ya que "el actuar" depende del compromiso y el interés de los sujetos por el desarrollo.

Para ello se deben considerar estos criterios subyacentes:

1. Planificar en la incertidumbre y el cambio vs. planificar en la certidumbre y estabilidad
2. Planificar: un juego, un arte o un desafío creador
3. Planificación que no limite la acción creadora

4. El diseño de un esfuerzo puente, generador y potenciador de condiciones y relaciones que favorecen el desarrollo. Las dimensiones y toma de decisiones.

5. La arena planificable: los ámbitos de la planificación.

La planificación participativa así concebida debe buscar la afirmación y consolidación de las capacidades locales de gestión tecnológica, socioeconómica y política, que revitalicen los procesos locales para perfilar responsablemente el desarrollo y de articulación comunitaria con otros espacios regionales y nacionales.

CAP. 7. LA CONSULTA COMUNITARIA COMO RECURSO PARA LA DEMOCRACIA LOCAL

La experiencia demuestra que es necesario utilizar todos los mecanismos y recursos necesarios para asegurar el mayor grado de conocimiento sobre las alternativas de decisión por parte del conjunto de miembros e instancias comunitarias. De esta forma se puede lograr mayor compromiso e interiorización consciente del proceso y asegurar que las responsabilidades en la construcción comunitaria sean compartidas.

Tal y como se indicado anteriormente, esta consulta tiene un rango definitorio y normativo, una especie de recurso del ejercicio de la democracia comunitaria, cuyo requisito es haber obtenido el mayor grado de participación directo e indirecto de los actores locales durante las fases anteriores. Obviamente, no viene a ser el único espacio de participación comunitaria, sino que es el momento de la toma de decisiones o, más bien, el espacio para ejercicio del poder local.

1. De la información y conocimiento a la toma de decisiones: para el ejercicio de la democracia comunitaria

El centro de este planteamiento es la toma de decisiones y, en especial, los mecanismos que hacen posible que este proceso sea realmente participativo.

Para arribar a las decisiones ha sido necesario un largo y cuidadoso proceso: Este parte de la información, el procesamiento de ésta para generar conocimiento y finalmente la definición de alternativas de acción o toma de decisiones, para formalizar los compromisos de los distintos actores en de las tareas por realizar para lograr los objetivos y metas compartidas y complementarias.

Discutir y revisar las decisiones ha de ser prioritario en las distintas consultas comunitarias, sobre todo cuando se hace visible la forma en que esas decisiones afectan o benefician a los distintos actores locales. Este esfuerzo contribuye a construir una cultura de la autopercepción y autovaloración como insumo para la autogobernabilidad.

2. El aval consciente y crítico a los ejes principales: Producción, reproducción y recreación

Al desarrollarse la toma de decisiones se origina un proceso consciente y crítico de legitimación alrededor de los ejes que orientan o articulan los procesos de desarrollo local, sin reducirlos a decisiones parciales o desligadas de las decisiones del desarrollo.

En este sentido, es necesario enfatizar que las decisiones son parte de un conjunto que articula los ámbitos de la producción, la reproducción y la recreación, y que una decisión en alguno de estos ámbitos estará condicionada por los otros y, a la vez, tendrá efectos en ellos.

La capacidad de valorar y decidir tanto "sobre el bosque como sobre el árbol" es crucial en los procesos reafirmadores de capacidades para el desarrollo local. Tanto el diagnóstico como el FODA suministran información y criterios para valorar el conjunto, y a la vez permiten identificar las relaciones entre lo particular y el todo.

En el medio rural, el escenario de actuación es complejo, dinámico y heterogéneo, por lo que las decisiones siempre deben ser asumidas en el contexto, dado que son parte de un proceso histórico y de una totalidad compuesta de obstáculos y oportunidades.

3. La institucionalización del proceso: definición de normas básicas para distintos ámbitos y situaciones

Otro aspecto importante es que el desarrollo local es principalmente un proceso social que crea o recrea relaciones entre diferentes actores, su medio ambiente y los recursos naturales. Por esto, se resalta aquí la necesidad de tomar

decisiones referidas a las normas de relación entre los actores y de estos con los recursos y el ambiente.

Asimismo, el proceso lleva necesariamente a una permanente creación y recreación de normas a la luz de determinados principios comunitarios. Para ello, es una condición básica la existencia de mecanismos que posibiliten y reafirmen el carácter participativo- comunitario de la definición de normas. De esta manera las consultas comunitarias emergen en su mayor valor, como recursos que garantizan la institucionalidad del proceso.

Una vez vivido y efectuado este paso es posible llegar a los mecanismos de formalización mediante convenios, contratos y planes, etc.

Es necesario recalcar esta secuencia porque muchas veces se asume que la etapa de formalización es la razón de ser del proceso, mientras que en realidad se trata de la expresión material que es solo uno de los resultados.

Algunos de los niveles básicos de este tipo de decisiones son:
(?)

- a. Al interior del proceso y en el ámbito local
- b. Al exterior del proceso y en el ámbito local

- c. En situaciones normales
- d. En situaciones de anormalidad o emergencia
- e. En el autogobierno

4. La distribución de responsabilidades como recurso de afirmación comunitaria

El principio de mantener la toma de decisiones en las asambleas comunales, cabildos, juntas y otras formas de agrupamiento colectivo, constituye un recurso para la práctica de la democracia permanente, que va de lo local hacia lo regional y de lo regional hacia lo nacional, en busca de complementariedades y de equidad en las relaciones.

Como se trata de reafirmar consciente y colectivamente los papeles y roles que les corresponde jugar a todos y cada uno de los actores locales, una de las tareas fundamentales es romper con los procesos comunales donde se delega y deposita la responsabilidad en unos pocos, mientras los otros se repliegan pasivamente en una especie de negociación de la participación. Así pues, se busca que estas instancias sirvan para extender las redes

de interdependencia, la importancia de sumar capacidades y hacer efectivas las acciones propuestas para que produzcan resultados.

Desde luego existe el peligro de creer que ésta es una acción formal en el sentido rígido, cuando en realidad se trata de acuerdos tácitos y flexibles, pero capaces de cohesionar el esfuerzo de todos los que comprendan y participen del trabajo colectivo, inclusive en los espacios de acción individual o familiar. El propósito es que cada momento de asamblea o reunión sirva para ratificar o distribuir responsabilidades entre los actores, ya sea alrededor de una tarea específica o de procesos generales o globales.

Esto recuerda la práctica de las sociedades indígenas donde el conjunto de individuos, comprende, asume y se responsabiliza de atender y cumplir muchas de las reglas comunales después de procesos informales y muchas veces silenciosos de permanente gestión y cohesión, sin que existan mecanismos que los formalicen.

Como resultado resultado del trabajo conjunto, la comunidad puede llegar a identificar la ruta que debe seguir y plantear con claridad y conciencia las respuestas a estas interrogantes del desarrollo:

- a. ¿Qué queremos y necesitamos?
- b. ¿Qué debemos hacer?
- c. ¿Qué tenemos o podemos tener?

5. Confirmación del sentido o razón de ser de la ayuda externa mediante los convenios de cooperación

Este es el punto de encuentro de capacidades y esfuerzos con los agentes externos. Este paso que permitirá establecer lazos sociales y solidarios más allá de las fronteras de lo local, tanto en términos de aporte hacia afuera como de ayuda y absorción hacia adentro en forma equilibrada, ampliando así los ámbitos de solidaridad y responsabilidad en la construcción comunitaria de los espacios regionales y nacionales.

Expresiones formales de estos intercambios sociales son los convenios de cooperación y los contratos de intercambio para el suministro de bienes y servicios. Los primeros, reafirman la construcción social regional y los segundos fortalecen los roles de los actores locales como sujetos económicos. Este es quizá el momento más importante para sellar compromisos y vínculos con lo

externo, y se constituye en el eslabón que define el carácter y afirmación del desarrollo desde adentro y desde abajo.

De nuevo, se requiere ver en cada acuerdo, convenio, o contrato, no solo "el árbol , sino el bosque", y las implicaciones en las esferas productiva, reproductiva y recreativa. La base de reflexión es una decisión acerca de los vínculos y las ayudas externas que en el proceso tiendan a favorecer las capacidades locales y las posibilidades de perfilar las características propias del desarrollo, en el marco del equilibrio con la dinámica de los recursos naturales locales y regionales.

Como producto de este análisis, en la asamblea comunitaria se tendrá una visión clara y reconocida del sentido y la función de las ayudas y la cooperación externa, así como de los alcances esperados y las responsabilidades adquiridas en los acuerdos de cooperación.

6. Hacia el desarrollo de propuestas específicas y operacionales

Una vez que se ha dado el proceso de toma de decisiones en forma comunitaria, se pasa a la elaboración de propuestas específicas y operacionales para organizar, en el tiempo y el espacio, el cumplimiento de los acuerdos que harán efectiva la

distribución de responsabilidades asumidas. En el capítulo siguiente se desarrollará en forma detenida este proceso.

Resumiendo:

Se ha reconocido la importancia de cultivar y fortalecer aquellos mecanismos que profundizan el ejercicio de la democracia comunitaria. Dada la importancia de esta tarea en la construcción democrática, también se ha señalado que la toma de decisiones es el punto central, y que esta debe basarse en el dominio de la información y el conocimiento de manera crítica y consciente por parte de la comunidad. Se enfatizó, además, en que las decisiones no deben restringirse a la esfera productiva, sino retomar la reproducción y la recreación, hasta ser institucionalizadas como reglas locales.

Por último, la distribución de responsabilidades para extender las redes de interdependencia y la confirmación de las características y límites que adquiere la cooperación externa, mediante convenios y contratos, son mecanismos de afirmación de los actores como sujetos sociales y económicos. Esta es la esencia de la consulta como recurso para la construcción de la democracia comunitaria.

CAP. 8 EL DESARROLLO DE PROPUESTAS COMO BASE DE LAS AGENDAS LOCALES. DEL DICHOS AL HECHO HAY UN GRAN TRECHO...

Tal y como se ha visto, el proceso global es una abstracción compuesta por miles de aspectos concretos formados por los espacios de realización o ámbitos de actuación (parcela, asentamiento, etc..). Es en estos espacios donde se expresarán, cobrarán vida y se alimentarán, los resultados de los procesos colectivos internos y externos.

Esto significa que, como resultado de este esfuerzo, emergen las propuestas específicas de actuación en cada ámbito y, desde luego, las reglas propias y las negociaciones posibles, que favorezcan la realización de esos espacios equilibrio con los recursos naturales.

Para este nivel de planificación se hace necesario reconocer la integración actor-usuario que sintetiza su calidad de participe en la construcción del desarrollo, así como en los resultados, beneficios y ayudas derivadas del mismo proceso.

1. La propuesta a nivel de parcela-familia, reserva o bosque, es integral por lo que involucra las dimensiones productiva, reproductiva y recreativa.

En los esquemas tradicionales es común perder el carácter integral de las propuestas, reduciéndolas a lo meramente técnico-productivo articuladas con lo comercial para la búsqueda de ganancias. Sin embargo, esta propuesta va más allá y reconoce las grandes orientaciones del proceso: hacia adentro y hacia afuera.

Con base en lo desarrollado en los capítulos anteriores se puede reafirmar que el trabajo debe estar orientado a reforzar las capacidades internas, en función de romper relaciones de subordinación técnica, económica, social y política; y que el balance de la dinámica de desarrollo debe tender a fortalecer y beneficiar la interacción de las unidades de manejo locales con los espacios y actores externos en un intercambio equitativo.

La otra característica es que estas propuestas, aún siendo muy específicas, deben expresar claramente cómo se articulan y afectan las dimensiones productiva, reproductiva y recreativa entre sí. La búsqueda del equilibrio en el funcionamiento de las unidades sociales como células básicas del desarrollo local, es el equivalente a la garantía genética de sostenibilidad sociocultural y ecológica.

2. Las propuestas para los espacios comunitarios y colectivos. Al interior del ámbito local

Se ha partido de lo más particular e individual, reconociendo a lo largo de este análisis que en los procesos locales se dan los espacios de actuación comunitarios y colectivos. Para estos ámbitos es necesario desarrollar también propuestas concretas en las las esferas de la producción, la reproducción y la recreación colectivas. Para cada una de estas es necesario definir reglas de funcionamiento específicas, pero unidas a las acciones en las unidades particulares.

Un ejemplo claro serían las unidades de servicios de crédito o asistencia técnica, donde su razón de ser no está ellas mismas, sino en función de los esfuerzos y aportes de las unidades particulares de producción y reproducción.

Es lógico suponer, también, que en estos espacios el desarrollo de propuestas y la identificación de actores-usuarios son dos caras de la misma moneda. Esto es lo que le dará la cohesión y unidad propias a los procesos locales, y lo que permitirá discernir entre lo que está por dentro o por fuera, a partir de las responsabilidades que como actores-usuarios ocupen en las distintas propuestas.

En términos de propuesta integral el punto de llegada central, es el desarrollo de una agenda propia que orientará, desde adentro, el proceso de desarrollo local y establecerá prioridades, así como los espacios de asimilación de las ayudas externas.

En lo puramente operativo se han dado procesos de formalización e integración de planes de finca y a partir de ellos se han desarrollado planes consolidados, asumiendo que la simple sumatoria y administración "integrada" de las demandas y productos genera automáticamente resultados. Esto es una base aceptable pero no es suficiente, ya que la dinámica y la articulación del proceso hacen que emerjan cambios y nuevos factores.

Así pues esta agenda local no es una sumatoria de las agendas familiares, sino también algo que es propio del esfuerzo comunitario.

3. Las propuestas de acciones al exterior o desde el exterior del ámbito local.

Se avanza ahora al planteamiento de propuestas que definen acciones o intervenciones fuera del ámbito local, es decir, fuera de la parcela, el asentamiento, la reserva o el bosque. Estas propuestas implicarán una organización de los recursos y capacidades acorde con las características de esos ámbitos, ya

sea la colaboración o intercambio con otros asentamientos, la actuación en los centros cercanos de comercialización, reproducción y recreación, o bien en los espacios regionales.

Además de los aspectos internos, nuevamente estas propuestas apelan hacia lo externo del proceso, es decir, hacia acciones o decisiones que realizándose fuera del ámbito local inciden en el fortalecimiento de las capacidades locales en los diferentes espacios: productivo, reproductivo y recreativo.

La orientación fundamental es hacia la definición de una agenda consensual y compartida, de aspectos por alcanzar, en y desde los espacios externos, para articular las acciones de los actores externos que contribuyen al desarrollo de los procesos locales. Por ejemplo, muchas veces las acciones de los proyectos de cooperación suelen ser más impactantes en el medida en que intervienen sobre los espacios, procesos y actores externos, que limitan el desarrollo local. Un ejemplo de ello es el impulso de planes de manejo simplificados, cuya implementación afecta la labor de los técnicos y de las unidades estatales responsables del aprovechamiento y del manejo forestal.

El producto final debe ser una agenda complementaria del trabajo de los actores locales en ámbito externo, que consolide una articulación socioeconómica equilibrada, una participación en las instancias de definición en las áreas de reproducción, salud,

educación, y otras, y una mayor presencia en las instancias de actividad creativa y recreativa cultural .

Esta agenda hacia lo externo tampoco es una sumatoria mecánica sino que implica determinados juegos de intereses y tensiones, con otros espacios locales que conforman lo regional. Esto lleva a buscar denominadores comunes y alianzas en los esfuerzos regionales.

4. Rompiendo la marginación y construyendo un sitio en la dinámica regional

Todo este esfuerzo implica ser considerados en el contexto regional como actores y sujetos. Por lo tanto, los ámbitos de negociación definitivamente deben superar la marginación a la que, por lo general, están sometidas las comunidades.

Si esta se desarrolla en forma solidaria será posible que las propuestas específicas encuentren condiciones favorables para su realización, ya que, como es sabido, muchas de las posibilidades de éxito de las distintas unidades familiares productivas dependen de la consistencia técnica de una propuesta que permita cambios en las condiciones de realización en el mercado, los servicios y en el intercambio. Estas propuestas deben siempre articular acciones en las esferas productiva, reproductiva y

recreativa, reestableciendo la importancia social y económica de ellas en términos del desarrollo regional y nacional.

Este esfuerzo ya no sería solo en términos de los que egoístamente buscan un cambio en el exterior en función de cada parcela familiar, sino en términos de la capacidad de aporte de los espacios locales a la construcción, negociación y definiciones de las reglas del desarrollo regional, en forma solidaria y responsable con el ambiente y con los vecinos.

Esto implica, como lo señalamos anteriormente, reconocer la necesidad de establecer alianzas y coaliciones con los otros actores del espacio regional y apropiarse de los aspectos que cohesionan e integran esfuerzos, así como identificar los elementos desarticuladores y desmovilizadores.

Estos dos niveles rompen el mito del aislamiento y generan condiciones para una articulación crítica y creativa de los actores y procesos locales ante procesos de externos como la "globalización"

5. Decisor, actor y usuario la esencia de la integridad humana

Llegamos entonces a un nivel que nos permite reconocer a los actores como sujetos sociales (usuarios), económicos (actores) y

políticos (decisiones), no por separado sino como un todo, con capacidad de acción, disfrute y control como aspectos esenciales del desarrollo humano.

Así pues, los mecanismos y procesos que acercan esas funciones y proporcionan los espacios de integración son aportes al desarrollo local, y cuando en los espacios rurales se acercan y retoman las capacidades de control y disfrute se abre la esperanza de un desarrollo humano local.

Resumiendo:

Se debe hacer este resumen, pero en general el capítulo es muy confuso.

CAP. 9 EL PLAN DE DESARROLLO.. CONSTRUYENDO LA ASOCIATIVIDAD

En este análisis se han apuntado reflexiones sociológicas acerca de los procesos y mecanismos sociales implícitos en las distintas etapas identificadas en la actuación en el medio rural. Este no es un manual sintetizado de planificación, sino un recurso analítico que busca comprender, desde los procesos de desarrollo local y con un enfoque "desde abajo" y "desde adentro", los procesos que subyacen y provocan resultados negativos o positivos, deseados o no, en el medio rural.

1. La distancia entre acción técnico-operativa o financiera y el desarrollo

Ya con anterioridad se señaló el error de creer que una adecuada intervención, ayuda o soporte técnico-financiero puede transformarse mecánicamente en desarrollo. Es necesario superar ese espejismo buscando establecer conexiones entre las acciones técnico operativas y los procesos de desarrollo.

Mas bien, debemos llegar a armonizar y a acercar los procesos de desarrollo local con las acciones pertinentes y dimensionadas en términos de procesos de construcción social; pues se asume que

el desarrollo es principalmente una elaboración realizada por sujetos, actores, quienes le imprimen sus propias visiones y características.

También se ha valorado en la fase de diagnóstico, en el FODA y en las consultas, el peso de las tendencias y los procesos alrededor de los ejes de negociación, que son procesos de establecimiento de normas de relación con los recursos naturales y otros actores.

En ese sentido el plan de desarrollo no apela al resultado "deseado" del proceso, sino a los mecanismos, las reglas y los principios que le dan sentido colectivo y compartido al proceso, incidiendo cotidianamente y ante cada fase en las decisiones que lo enrumban, ajustan, aceleran o desaceleran. Este proceso no responde mecánicamente a principios prefijados, por el contrario, mantiene viva la importancia de la retroalimentación y la valoración constante de los avances que se van alcanzando como resultado de la crítica permanente, complementada por una acción creadora y recreadora de valores y costumbres. Es decir, el acto mismo de humanización del proceso, partiendo justamente de abajo hacia arriba, de adentro hacia afuera, de lo local a lo regional y nacional, hacia el encuentro creador con lo externo en términos de equidad y de mayor simetría.

El plan de desarrollo busca alcanzar la construcción y el establecimiento de normas de relación entre los usuarios y actores locales con los recursos naturales, y de los procesos locales con los actores externos. En este proceso, la permanente capacidad de generar información y conocimiento permitirá, a quienes son parte de cada decisión, participar con fundamento y conciencia en la toma de decisiones, asumiendo las responsabilidades técnicas, económicas, sociales y políticas que les corresponda en forma compartida con los demás.

2.Las distancias o asimetrías entre actores, tanto internamente como externamente...base de la desigualdad y el antidesarrollo

Después del análisis planteado, se puede plantear una de las reflexiones más importantes en el proceso de desarrollo, aquella que tiene que ver con las asimetrías establecidas, y reforzadas internamente, así como con las asimetrías que se establecen y reproducen entre los actores y espacios internos con los actores externos.

Tales asimetrías originan desigualdades y diferenciación social como antítesis del plan de desarrollo en el que nos encontramos involucrados, e inciden implícita o explícitamente en la preservación o transformación de esas relaciones asimétricas.

Es necesario entonces, identificar, desde los análisis que se hagan al inicio del proceso, cuales son las asimetrías y las tendencias de afirmación o cambio de estas, con el fin de discernir y decidir en qué medida el proceso consolida las condiciones locales de subordinación que explican y hacen posible esa característica del antidesarrollo.

Sobradas experiencias de procesos exitosos en términos productivos y comerciales al interior de los asentamientos campesinos y comunidades rurales, han cumplido la función de consolidar relaciones de desigualdad y de iniquidad entre los actores. Generalmente tienden a exigir mayor sacrificio y riesgo en la producción local que en la industrialización y comercialización, donde las características socioproductivas de cada proceso, tienden a obedecer más a las demandas y procesos externos que a las posibilidades y capacidades locales o internas.

Se conocen procesos donde estas relaciones provocan el desmantelamiento de las capacidades locales, que constituían la principal fortaleza, por el establecimiento de porciones de capacidades externas, creciendo su vulnerabilidad y debilidad local y originando mayor dependencia.

3. El principio de integralidad en la propuesta de desarrollo

Al retomar el principio de integralidad enunciado en los capítulos anteriores, se puede coincidir en que no se trata sólo de atender la esfera productiva, sino a la reproductiva y recreativa; es decir que las relaciones no sólo se establecen y definen en términos de articulación al mercado para maximizar, "per se", esa relación, sino en términos de un crecimiento armonioso en esas tres esferas de las diferentes unidades sociales: familia, asentamiento, región y nación.

Acercamiento de lo técnico-productivo y financiero al desarrollo, ruptura de asimetrías e integralidad productiva, reproductiva y recreativa, son ejes sobre los que se fundamenta y sostiene sociológicamente una propuesta de desarrollo, y alrededor de los cuales se debe vislumbrar el lugar que ocupa cada unidad social en el proceso.

Esta orientación permite valorar la parcela y la familia, el asentamiento y la comunidad, la región y el municipio, el país y la nación, en forma integrada y en forma particular pudiendo establecer comparaciones e intercambios.

4. La cooperación local, y externa, para el desarrollo... construyendo la asociatividad

¿Quién apoya nuestros sueños? Esa pregunta permite identificar uno de los requisitos fundamentales de todo proceso de desarrollo: la construcción de mecanismos de cooperación, de asociatividad, sin los cuales estos procesos no son posibles.

Si se parte de las acciones internas propias de las unidades familiares, como la parcela, se encuentran claramente definidas la sostenibilidad y las posibilidades de desarrollo de esas unidades. Esto a partir de las características que esa cooperación adquiere y por los lazos que se establecen con otras unidades familiares, tanto al interior del asentamiento como fuera de ellas, por medio, de fuertes tejidos familiares de cooperación en redes de solidaridad. Son estos lazos los que permiten aguantar las malas situaciones y sobrevivir "pasándola" mientras se logra "salir adelante".

En los procesos de socialización de cada familia y asentamiento, la identificación de aquellos microprocesos donde los nuevos individuos, niños y jóvenes, asumen e interiorizan la cooperación como valor, herramienta y hábito, y que luego se reproducen en la comunidad y en la región, es la base de un proceso sólido de apoyo mutuo y solidaridad, es decir, de construcción comunitaria.

Sin esta vivencia y esta conciencia, la cooperación externa se vive y se asume de otra manera, generalmente como parte de las relaciones de subordinación en los cuales se legitima una

"mendicidad social" que genera dependencia y mayor subordinación. Así surgen los mecanismos de "vivazos", y "aprovechaos", que simplemente buscan sacarle cualquier cosa a los otros, provocando una suerte de "parasitismo social" que mina las posibilidades de desarrollo.

La cooperación es un valor profundamente humano y respetuoso de lo que necesita y demanda el otro y tiende a ir en doble sentido: "Hoy por ti, mañana por mí", decían nuestros abuelos. Así son las juntas indígenas, formas de ayuda y cooperación mutua, que buscan sumar capacidades individuales para superar limitaciones en forma colectiva. Esto ha dado muy buenos resultados en la construcción del mundo rural.

En ese marco la cooperación externa como posibilidad, realidad y necesidad, adquiere otra dimensión si se plantea en forma respetuosa y consciente, si esa cooperación reconoce y valora las capacidades y los recursos locales para apoyar el trabajo de los de afuera. Los otros, técnicos, sociólogos, vecinos de otras comunidades o los que sean, emergen como socios que comparten responsabilidades.

Sería incorrecto hablar de cooperación si las relaciones se establecen mediadas por el comercio y, aún más, si se mantienen las asimetrías. Entonces, sería necesario replantear y negociar ese tipo de acuerdos.

La cooperación humaniza y se centra entonces en la persona y en sus capacidades de asociatividad para alcanzar objetivos mayores, sueños y utopías. Posiblemente estos esfuerzos tropiezan con los intereses que sostienen las asimetrías, pero cooperación para mantener la asimetría no es colaboración. Por eso, la única forma de fortalecer los procesos locales y de darle oportunidad al desarrollo local, pasa necesariamente por procesos sociales que cultivan los lazos de cooperación interna y definen respetuosamente los vínculos y límites deseados de la cooperación externa.

Asimismo, la cooperación externa verdadera es respetuosa de los procesos locales y busca apoyar oportunamente, con sus ritmos y plazos las alternativas de satisfacción de las necesidades locales.

Es posible que el área que más se visualice sea la cooperación económica, muchas veces reducida a lo puramente financiero, pero esto no es casualidad, ya que precisamente las bases económicas locales constituyen el piso donde se sostienen o nacen las posibilidades de desarrollo.

5. El vínculo entre los planes de desarrollo y los planes políticos

Para terminar este análisis, se recalca la necesidad de reconocer el vínculo existente entre los planes de desarrollo local y regional y las propuestas de las organizaciones políticas; entre los dirigentes comunales y de las instituciones locales con los dirigentes regionales o nacionales de los partidos y estructuras políticas. Sería una falacia hablar de posibilidades de desarrollo sin articular y entender éstas en el marco del juego político comunal y regional que rodea las instancias de poder, que a su vez condicionan las posibilidades de desarrollo.

Esta situación implica la posibilidad de que los procesos locales incidan de abajo para arriba y de adentro para afuera en las propuestas de los políticos, y que la agenda de los políticos sea una respuesta adecuada a los procesos de desarrollo local.

Asistimos hoy a un gran peligro provocado por el espejismo de la sociedad civil activa como la panacea del desarrollo, desmantelando el Estado y debilitando a los partidos políticos. El peligro consiste en asumir el proceso de desarrollo general en forma atomizada, ajena a una base ética e ideológica. Por otro lado, el peligro está también en la incapacidad de los partidos políticos para entender la importancia de la sociedad civil organizada.

“Zapatero a tu zapato”, diríamos parafraseando el dicho popular: la dinámica local y de la sociedad civil debe encontrar un complemento en la dinámica de la sociedad política, de los partidos y del Estado, un espacio de realización. Por su parte, la dinámica política debe encontrar en los procesos locales no solo el alimento y el referente de sus propuestas y acciones, sino el escenario donde se expresa la gestión política que hace posible el desarrollo.

Asumir esta reflexión significa invertir el sentido, es decir, representa colocar las propuestas políticas en función de los procesos locales y no al revés.

Resumiendo:

CAP.10 DEL FINANCIAMIENTO A LA AUTOSOSTENIBILIDAD ECONÓMICA. "HACIENDO LA BUCHAQUITA".

Ya se planteó que el financiamiento externo puede ser la principal amenaza a los procesos de desarrollo local, en tanto falsee las condiciones reales existentes, genere mayor dependencia y profundice las asimetrías y la subordinación.

El enfrentamiento es entonces con procesos que van desde la mendicidad social hasta la afirmación económica, pasando, por pequeños protectorados económicos locales que, a la postre, son más la afirmación de espacios institucionales externos que de capacidades locales.

En términos de comportamiento social, sería ilógico creer que cualquier parcelero, asentamiento o comunidad renunciaría a la oportunidad de contar con la protección financiera de un agente externo, aunque sea parcial o marginal, pues como bien reza el dicho "a caballo regalado no se le busca colmillo".

Así pues, surge una pregunta: ¿cómo lograr procesos de desarrollo que no perpetúen la mendicidad social, ni emerjan como minienclaves socioeconómicas o miniprotectorados?

Con base en el análisis realizado, se puede afirmar que este esfuerzo parte de revalorar el potencial de la economía local, de vislumbrar los riquísimos aportes a la sostenibilidad que tanto los procesos de subsistencia, la actividad doméstica y reproductiva (realizada principalmente por mujeres y niñas), como la parte ambiental y de contribución en el mantenimiento de las capacidades productivas, reproductivas y recreativas, aportan a los recursos naturales.

Asimismo, se revaloran los mecanismos de "atesoramiento" local para conseguir la afirmación económica, donde se le da valor e importancia de inversión a aspectos y renglones muy particulares como por ejemplo la inversión que se hace en mantener lo propio, lo diverso, el compartir, el valor de los amigos, el placer y hasta el derecho a ensayar y probar.

Otro elemento clave es la aplicación del principio de sinergia, en términos de múltiples usos y funciones que puede tener tanto una área como una fruta, un producto, una tarea o una actividad. Esa diversidad de utilidades por cada elemento hace que se potencien los propios recursos, que se aproveche cada oportunidad y que se impulsen acciones para sacarle el máximo de beneficio a cada visita, insumo, préstamo, inversión y amigo.

Pero, quizá, el punto crucial es la posibilidad de articular con equidad cada uno de los vínculos económicos que se tienen con los agentes y espacios externos, en función de buscar una capacidad económica creciente, hacia lo propio, que aumente las posibilidades de mayor autocontrol y autonomía de desarrollo.

En ese marco, el financiamiento externo incide deliberada o inconscientemente en esas tres dimensiones identificadas: en los mecanismos de atesoramiento local, en la diversidad de usos para cada cosa y acción, y en la mayor capacidad de autocontrol y autonomía.

Sin este referente sociológico se nos hace muy difícil entender la lógica de los procesos de negociación local y la capacidad que se genera alrededor de esta. Muchas veces esta lógica es ingenuamente percibida y evaluada solo en su dimensión productivista o tecnicista, ignorando los valores subyacentes y básicos en los procesos de desarrollo local.

Otro punto clave es la necesidad de invertir y cultivar tanto en las relaciones entre elementos y procesos como en los silencios o procesos no visibles (quizá aprendidos de la forma como trabaja la naturaleza: mientras por las noches se duerme, el maizal crece; a la chancha aumentada le crecen los chanchitos en su panza, y los tubérculos se estiran bajo tierra sin que los veamos).

La ayuda financiera en los procesos de desarrollo local se ve asediada por una fuerte lógica de sobrevivencia, originando la mas silenciosa pero grave tensión entre los recursos que se ofrecen y su uso esperado y lo que necesita la comunidad.

Son muchos los ejemplos que conoce cualquier persona experimentada en el trabajo local sobre las formas que los actores locales tienen para reubicar fondos e ingresos, tanto a nivel de parcela como de asentamiento y en especial el uso de estos recursos para atender necesidades de las esferas reproductiva y recreativa.

Asimismo, son muchos los ejemplos de pequeños fondos locales que al encontrarse articulados a la integralidad del proceso logra potenciar rápidamente capacidades económicas latentes en el seno de los procesos locales.

Faltan los resúmenes de los capítulos 8,9 y 10. Como son capítulos en forma de conclusión, lo que se puede hacer es una síntesis de las ideas principales.