

“Involucramiento, Compromiso y Apropiación Comunitaria y Social en los Procesos de Escala”

Agustín Carrizosa
Fundación CIRD
Noviembre, 2005



Cuando hablamos de intervenir los sistemas sociales o públicos, nos referimos, normalmente, a la necesidad de generar soluciones a problemas que afectan a muchas personas en situaciones adversas, es decir, producir cambios que mejoren la calidad de vida de estas personas de manera positiva, y que influyan el comportamiento y las condiciones de vida de los sistemas comunitarios.

Históricamente, la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil ha sido la de identificar estas necesidades, y desarrollar modelos de solución experimentales e innovadores. Estos modelos eran exitosos, pero restringidos a la limitación de los recursos y a las posibilidades de la organización. Por ende, las experiencias estaban confinadas a una incidencia tangencial al sistema, sin la posibilidad de representar verdaderas soluciones.

Generar soluciones verdaderas que tengan impacto¹, significa, pensar y actuar con “perspectiva de escala”. Esto supone superar una visión limitada, puramente local u organizacional del problema y de la solución, para proyectar nuestra visión y acción hacia lo público.

En este contexto, llevar un proyecto a escala, se refiere a que un proyecto exitoso a un nivel “limitado” (proyecto piloto), pueda alcanzar dimensiones “suficientes”, en sentido de *cobertura y continuidad*. La suficiencia esta dada por la efectividad y el impacto del proyecto.

Un proyecto piloto que es exitoso (que resuelve un problema), se sistematiza, y se transforma en un modelo que tiene cuatro posibles formas de crecimiento, al menos en nuestra experiencia:

- Diseminación: se refiere a informar o comunicar sobre una experiencia, con el propósito de promoverla, aunque no suele incluir un plan de implementación o los recursos necesarios. Puede haber diversos métodos de diseminación y comunicación que requieran un rol más o menos activo de parte de los

¹ Impacto: “Cambio logrado en la situación de una comunidad como resultado del producto de un proceso; es el nivel más elevado o la finalidad última del proceso donde se genera la totalidad de los beneficios previstos”.

receptores, lo cual no representa necesariamente un cambio en el comportamiento de los involucrados o de la comunidad. La diseminación puede ser una etapa hacia la replicación o escala.

- Expansión: tiene que ver con aumentar la cobertura de una experiencia, y se refiere casi exclusivamente al tamaño de la misma. Normalmente, no hay un incremento importante de recursos, sino, más bien, implica la utilización de los recursos existentes para una mayor cobertura local. La expansión afecta la calidad y la equidad de la experiencia cuando no es acompañada por un incremento en los recursos.
- Replicación: la replicación de una experiencia es un ejercicio que requiere de un mayor compromiso de los actores involucrados, ya que significa repetir la misma en otro espacio, generalmente muy parecido. Es también un proceso limitado y de carácter experimental, pero con otros actores, e implica una solución de mayor cobertura aunque no suficiente (total) y sostenible. Es flexible, puesto que permite desarrollar mecanismos de adaptación del modelo para su posterior proyección a escala; y, a pesar de ser un proceso más interactivo que la diseminación y la expansión, no genera cambios en los valores y las costumbres enraizados en la comunidad, justamente, porque al no ser holista, no logra generar un cambio sistémico.
- Llevar a Escala: es, en cambio, una experiencia más compleja que diseminar, replicar o expandir; llevar a escala significa brindar efectividad y sostenibilidad a los cambios alcanzados. Es un proceso mucho más completo que tiene que ver, no sólo con las dimensiones del proyecto: proporción, cobertura, y suficiencia de recursos para ser efectivo, sino, además, implica cambios en la “tonalidad”: valores, actitudes, y en la forma cómo los involucrados hacen las cosas. Llevar a escala implica un mayor *involucramiento y apoderamiento* del proceso, por parte de los actores políticos y sociales, es la culminación de un esfuerzo realizado para mejorar la calidad de vida de personas y comunidades de manera positiva.

Llevar a Escala no es tan sólo un ejercicio técnico, sino también sociopolítico, porque requiere de apropiación del proceso por parte de la comunidad afectada. Esta apropiación está dada por la: necesidad sentida, la comprensión del proceso, la confianza en el proyecto, y el compromiso con los resultados por parte de los involucrados.

Para alcanzar la “apropiación efectiva” del proceso, se requiere del aprendizaje activo de los involucrados, que incluya la definición de la forma en que dicha comunidad responderá a situaciones adversas y a futuras situaciones parecidas. Por eso, llevar a escala es un ejercicio participativo complejo, que implica la construcción de voluntades políticas, y el desarrollo de nuevos modelos mentales en los involucrados y en el comportamiento colectivo, y que permite la continuidad y la sostenibilidad de los cambios alcanzados.

A estos componentes que tienen que ver con valores y conductas llamamos “Tonalidades en la Escala”.

Llevar un proyecto a escala no significa, simplemente, crecer o ser más grande o extenso, la respuesta debe ser “proporcional” a la dimensión del problema, esto quiere decir que debe adecuarse para responder apropiadamente a la intensidad del mismo. Tanto una respuesta insuficiente, como una excesiva, generan dificultades y reacciones adversas. La proporcionalidad es un criterio importante a considerar cuando se piensa en escala, y está definida por su efectividad, la relación costo - beneficio (eficiencia), y la posibilidad de sostenibilidad necesarias para consolidar los resultados positivos logrados.

Un Proyecto es *sostenible* cuando logra mantener, o aumentar, un flujo suficiente de servicios con recursos seguros, es decir, cuando reúne las condiciones para lograr “impacto”, o sea, cambios significativos y duraderos, superando los avatares coyunturales que normalmente dificultan la continuidad de los proyectos. Aunque la sostenibilidad no necesariamente significa eficiencia (relación costo - beneficio), con los años se ha vuelto un componente cada vez más importante. El costo, la complejidad del diseño, la transparencia

administrativa, y adaptabilidad política y cultural son los criterios más significativos para que un proyecto tenga perspectiva de escala.

Consecuentemente, para alcanzar la sostenibilidad de un proyecto, éste debe insertarse en un marco sistémico - orgánico, que tenga en cuenta a la población en su conjunto, desde la perspectiva de su estrategia de desarrollo, asegurando la legitimidad y los recursos necesarios para resolver los problemas que son de interés social.

Si consideramos que una experiencia se consolida (alcanza *escala*), cuando se convierte en “suficiente” (*efectividad y sostenibilidad*), por ejemplo, para resolver problemas que afectan a personas en situación adversa o de exclusión, nos referimos a que asume la condición de *política pública*, entendiendo por Política Pública, que adquiere rango de política, es decir, se convierte en “pauta” que rige la actuación de las personas o entidades en los asuntos de interés públicos.

Esto implica la construcción participativa de una estrategia pública de largo plazo, con la que se aseguran la inversión y las capacidades necesarias, para implementar planes anuales, con sus respectivos presupuestos aprobados y asegurados, resultados esperados definidos, modalidad de monitoreo y evaluación consensuados, que permitan la corrección del proceso cuando esto sea necesario.

Así, entendemos por políticas públicas, la consecuencia de un proceso amplio de negociaciones y consensos que involucra a una gama de participantes significativos, de manera a que estas políticas reflejen en forma precisa, lo que los involucrados han “acordado hacer” (legitimidad), asumiendo éstos, un compromiso basado en una relación de beneficio mutuo que permita a los distintos actores involucrados actuar coordinadamente (alineamiento), e incidir (negociar), para lograr metas que son comunes.

Consecuentemente, *llevar a escala* un proyecto requiere de una participación multisectorial amplia que comprometa componentes políticos, económicos, y socioculturales que son esenciales para que éste alcance la viabilidad y su implementación plena.

Somos concientes, de que, al menos en nuestro país, el solo requisito de convertirse en Política Pública no significa que automáticamente se generarán las condiciones requeridas para su ejercicio pleno, para este fin, son necesarios: voluntad política, recursos oportunos y participación ciudadana.

Escalar, desde esta perspectiva, es un ejercicio constructivo, resultado de etapas sucesivas de definiciones y decisiones técnico - políticas, logradas mediante la planificación participativa que involucre a todos los afectados e involucrados por la experiencia. Por eso, es tan importante que el proyecto represente una necesidad sentida real para las partes, ya que es esta necesidad común, el pegamento y la fuerza impulsora del proceso; cuando esta necesidad no es suficientemente representativa, se debilita la cohesión y se favorece a los “posicionamientos” de intereses privados.

En este proceso de construcción política, las organizaciones de la sociedad civil (tercer sector), normalmente son las más efectivas para gerenciar y articular este esfuerzo comunitario hacia resultados de interés mutuo.

Entonces, nos vemos obligados a repensar nuestro rol de *Tercer Sector - de Organizaciones de la Sociedad Civil* - como actores plenos y complementarios del Estado, con la capacidad de generar aprendizaje, propuestas innovadoras y viables, y cuyo ejercicio, necesariamente, requiere de la capacidad de interactuar e influenciar sobre los demás sectores para alcanzar el desarrollo.

Este rol, y la responsabilidad que conlleva, está dado, justamente, por la capacidad del Tercer Sector para integrar a individuos y grupos aislados al orden social y político, a través de la articulación de un proceso colectivo de construcción de “Capital Social”. Este es un factor adicional que nos permite explicar el papel de la sociedad civil en el proceso de formación de las políticas públicas, ya que establece un vínculo importante para entender el rol de la sociedad como motor de transformación del sistema político, mejorando de esta manera la comprensión teórica y analítica de los procesos de formación de políticas públicas en los modelos democráticos.

Este componente “vincular” facilita la transferencia de recursos y capacidades, (apalancamiento), vinculando a los distintos sectores, públicos y privados, y promoviendo una “cultura de participación”, sustentada en un conjunto de valores (solidaridad, justicia social, democracia, etc.), que aporten al proceso de democratización y desarrollo inclusivo. En nuestra experiencia, la formación de redes y alianzas no sólo tiene un efecto de incrementar el poder social y la capacidad de negociación de los sectores de la sociedad civil, en especial los de mayor exclusión, sino que además, aumenta la velocidad y la cobertura de la diseminación de las experiencias y del aprendizaje colectivo.

Hay cuatro factores que considerar en un proceso a escala:

1. El contexto: este debe ser un *espacio democrático, participativo, y de liderazgo inclusivo que promueva la confianza mutua, la reciprocidad social y la colaboración*. Estos componentes permiten asegurar el apoyo amplio de los diversos actores (apalancamiento), y el desarrollo de vínculos más efectivos (redes) para obtener recursos financieros y políticos, y reclutar el capital humano y técnico necesarios. Además, a través de esta vinculación entre actores, se diseminan las experiencias de forma rápida y eficaz, logrando así, la sostenibilidad sobre una base de apoyo más amplia.

Para escalar un proyecto debe resolver un problema que es de interés público, ya que los problemas de interés privado, difícilmente logran el sustento comunitario, necesario para adquirir dimensión de escala. Sin embargo, cuando el problema es de interés de la comunidad, adquiere legitimidad y apoyo ciudadano.

Nuestra experiencia nos ha enseñado que, los sucesos políticos y características culturales de una comunidad inciden de forma significativa en la posibilidad de que un proyecto sea *aprehendido (apoderamiento)* por la comunidad, mientras que el componente financiero suele ser más bien una consecuencia de éstas.

En el caso de los proyectos experimentales, los factores políticos y culturales son normalmente *suspendidos durante la implementación*,

ya que, por su mismo carácter experimental, no hay un verdadero involucramiento de la ciudadanía como para que se comprometan estos factores; cuando queremos hacer que los cambios constituyan una respuesta efectiva y sobretodo sostenible, la falta de consenso político o de conciliación cultural, propicia un choque de poderes o costumbres muy enraizadas en la comunidad, generando situaciones turbulentas que pueden sellar el fracaso de un proyecto, que en situación experimental era exitoso.

Por lo tanto, podemos afirmar que, además de un desarrollo exitoso en el plano técnico - experimental, es necesaria la adecuación de los componentes políticos y culturales para la consolidación de los cambios alcanzados.

2. El Producto (la experiencia): debe ser *necesario, efectivo, sencillo de entender e implementar, y con positiva relación costo - beneficio*. En nuestra experiencia, la necesidad sentida y la simplicidad del producto han sido esenciales, ya que aseguran el “apoderamiento” de la comunidad.

Para escalar, un proyecto debe ser la respuesta a una necesidad real sentida por la población, necesidad que genere suficiente presión como para vencer la fuerza de que las cosas continúen igual, la inercia comunitaria. Cuanto más importante y urgente es la necesidad sentida, mayor posibilidad existe de lograr y sostener los cambios, mientras que cuando el problema es bien tolerado, se vuelve difícil promover el Cambio.

Otro criterio importante es la “*Pertinencia*” del proyecto, que se relaciona con las características del problema, con la solución, y con el momento en que es implementada esta solución. La pertinencia tiene que ver con la “*adecuación*” y “*oportunidad*” del proyecto. Para el análisis debemos hacernos las siguientes preguntas: ¿Es la solución propuesta la más adecuada?, ¿es la solución más efectiva y eficiente para resolver el problema planteado?, o ¿es una respuesta que genera baja resistencia política, y no lastima valores y costumbres de la comunidad?.

La falta de adecuación, necesariamente, dificulta la aceptación y el compromiso de la población receptora, trabando la implementación y en especial la consolidación de los cambios alcanzados.

La oportunidad tiene que ver con el momento (“Timing”) en el que se instala el proyecto. Tanto, la excesiva rapidez como la lentitud exagerada pueden ser peligrosas para un proyecto que quiere alcanzar escala. Las comunidades deben estar preparadas para el mismo, lo que implica tiempo suficiente para que éstas estén enteradas, y se disipen las dudas que normalmente dificultan el proceso. Sin embargo, es cierto que cuando se logran cambios positivos con relativa rapidez, se genera la seguridad y confianza que facilitan el proceso, mientras que, cuando no se vislumbran cambios positivos oportunamente la frustración se incrementa y la sensación emocional es de fracaso. En este contexto, los tiempos políticos juegan muchas veces un rol decisivo.

3. El Involucramiento: Tanto las comunidades como las organizaciones de la sociedad civil juegan un rol importante en el proceso de llevar a escala una experiencia. Las comunidades, como señalábamos con anterioridad, juegan un papel esencial de *fuerza impulsora y tutelar* del proceso, para lo cual es necesario que cuenten con las habilidades y capacidades que le permitan participar e incidir de forma efectiva.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen la función de abogar, patrocinar y ordenar la demanda, allí donde el Gobierno no “alcanza”. Esta función como lo señala muy bien Daniel García, requiere fortalecer la *“comprensión colectiva”*, desarrollar procesos de *formación y capacitación*, y *fortalecer las redes sociales* para incrementar la optimización y diseminación de la experiencia.

Hoy, el rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil, no puede seguir siendo una participación limitada a proyectos pilotos, ni puede quedar fuera del “Sistema”, manteniendo una posición técnica o contestataria de impacto limitado.

Las organizaciones de la sociedad civil deben aprovechar su capacidad para facilitar y articular la participación social en campos no

estrictamente políticos pero sí públicos, para contribuir a la inclusión de todos los sectores a un proceso participativo en el cual todos los habitantes tengan su cuota de poder (derechos y obligaciones), que los suscriba como ciudadanos plenos para “*involucrarse*” y participar en el ámbito público, de construcción demanda y de poder colectivo.

En este contexto, las Organizaciones de la Sociedad Civil son una herramienta para lograr el involucramiento más efectivo de la ciudadanía, y un medio que puede llenar la brecha siempre existente entre lo político y lo público, y que facilite la coordinación de esfuerzos y recursos que permitan llevar las experiencias exitosas a escala.

4. El Medio: se refiere a la forma en que se transmite, o difunde la experiencia. Un componente ya señalado son las *redes sociales*, y, una vez alcanzado el compromiso ciudadano hacia resultados de interés común, estas redes fortalecen la participación ciudadana y las relaciones de reciprocidad, que generan el *poder social*.

Mediante este apoderamiento social, se facilita la conformación de estas redes que promueven la cooperación y la coordinación entre las personas de una comunidad (empoderamiento).

Otros componentes importantes son *el transmisor, el mensaje y la transmisión*. En primer lugar, el transmisor debe ser creíble, con liderazgo y habilidades efectivas de comunicación. En cuanto al mensaje, este debe ser atractivo, de fácil lenguaje, y comprensible. Por último, para la transmisión, es esencial el cómo se transmite la experiencia, por ejemplo, con “visitas guiadas” en donde, *in situ*, los mismos actores muestran y cuentan su experiencia. Esta práctica, en nuestra experiencia, ha tenido un gran impacto, puesto que las personas confían y se entusiasman más cuando pueden “ver y tocar”.