



**PROGRAMA DE
FORTALECIMIENTO DE
ORGANIZACIONES DE
LA SOCIEDAD CIVIL**

Colección Sociedad Civil

Serie Capacitación

Número Uno



**El desarrollo interinstitucional
como un componente fundamental del
desarrollo de la sociedad**





El desarrollo interinstitucional como un componente fundamental del desarrollo de la sociedad

Módulo pedagógico

Diseñado por Mariví Arregui y Consuelo Gimeno
a partir del informe elaborado para el Programa FOSC
por Santiago Quevedo

Santo Domingo, agosto 2001

Colección Sociedad Civil. Serie Capacitación, 1

Quevedo, Santiago

El desarrollo interinstitucional como un componente fundamental del desarrollo de la sociedad / Santiago Quevedo.— Santo Domingo : Instituto Tecnológico de Santo Domingo : Banco Interamericano de Desarrollo, 2003

73 p.— (Colección sociedad civil. Serie capacitación; 1)

1. Desarrollo social — República Dominicana
2. Participación social — República Dominicana I. Tit.

303.38

Q5r

CEP/INTEC

© 2003 Instituto Tecnológico de Santo Domingo —INTEC
ISBN: 99934-25-42-7



Consultoría a cargo de : **Santiago Quevedo**

Elaboración módulo pedagógico : **Mariví Arregui y Consuelo Gimeno**

Edición al cuidado de : **Guadalupe Valdez**

Diseño gráfico/ilustración : **Taller Garabato&FLOR**

Impresión : **Amigo del Hogar**

Las opiniones presentadas en este informe son de la responsabilidad exclusiva de l@s consultor@s y no reflejan la opinión del Banco Interamericano de Desarrollo —BID, ni del Instituto Tecnológico de Santo Domingo —INTEC.

Impreso en República Dominicana

Contenido

Elementos a tener en cuenta en la capacitación de adultas/os	vii
Presentación	ix
Nota preliminar	xiii
Los módulos pedagógicos	xix
Uso y destino de los módulos pedagógicos	xx
Introducción	1
Son objetivos del Módulo Pedagógico:	2
Cómo está estructurado el presente módulo pedagógico	3
<hr/>	
PRIMERA PARTE: ANTECEDENTES Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES	6
1. El contexto mundial: Problemas y desafíos	7
2. Necesidad de un marco conceptual operacional para responder a estos problemas	8
Globalización	8
Desafíos de la globalización	9
Desarrollo – Desarrollo Humano	11
Desarrollo	11
Cuadro: Enfoque del desarrollo a través de perspectivas	12
Perspectiva económica	12
Perspectiva social	13
Perspectiva cultural	14
Perspectiva política	15
Perspectiva de la producción del conocimiento científico, del acceso a la información y a la tecnología.	15
Desarrollo Humano	16
Cuadro: Selección de ejemplos de problemáticas de desarrollo	17
La Participación social	19
Las condiciones de la participación	19
La planificación alternativa como parte de la participación democrática	22
Viejos y nuevos escenarios, actores y roles	22
Manejo del conflicto y la violencia	23
Cuadro: Condiciones para impulsar la participación	23
La concertación social	24
Cuadro: Principios de resolución de conflictos	27
<hr/>	
SEGUNDA PARTE: EL CASO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA	30
1. Problemas fundamentales a enfrentar	31
<hr/>	
TERCERA PARTE: RESPUESTA A LOS PROBLEMAS	36
1. Coherencia entre conceptos-estrategias-acciones	37



Cuadro: Aspectos clave para el desarrollo de la sociedad	37
2. Posibilidad de entendimiento entre actores sociales	39
3. Desafío y viabilidad del desarrollo interinstitucional	40
Resultados que arroja la experiencia a partir de las evaluaciones realizadas.	40
Aspectos previos a trabajar para la viabilidad del desarrollo interinstitucional	41
<hr/>	
ANEXOS	43
1. La experiencia ecuatoriana	44
2. Taller de capacitación	50
3. Glosario de términos	64

Elementos a tener en cuenta en la capacitación de adultas/os

El trabajo con las personas adultas tiene una serie de características que las facilitadoras y facilitadores de procesos educativos deben tener en cuenta.

- **El proceso educativo debe partir de las experiencias y de los intereses de esas personas y colectivos sociales**, para que ellos puedan integrarse y motivarse a la participación. Los diferentes actores se involucran en un proceso en la medida que experimentan que tienen una palabra que decir, una acción que realizar, unas decisiones que tomar y un proceso que reclama control y sobre el que tienen que dar cuenta.
- **Las acciones concretas tienen prioridad**, pues en ellas se involucran mejor, sobre todo en la medida en que se experimenta que tienen relación con las propias necesidades y con las de la comunidad.
- **Es importante que los procesos educativos introduzcan distintos tipos de motivaciones y lenguajes** para que todas y todos se sientan incluidos, ya que por regla general, la constitución de los grupos es heterogénea y sus intereses también lo son.
- **Implementar procesos de indagación y de investigación** que permitan que todas y todos se sientan formando parte del proceso.
- **Favorecer la reflexión crítica y la toma de postura** ante los hechos analizados.
- **Impulsar un ambiente gratificante y abierto** para que todo el mundo pueda expresarse con libertad y se sienta reconocido y aceptado.
- **Incorporar las distintas experiencias acumuladas** por las y los participantes, así como los roles y responsabilidades que las y los participantes en el proceso desempeñan en la cotidianidad, como una manera de aprovechar bien los recursos.
- **Incorporar las metodologías de creación colectiva de conocimiento, negociación cultural y manejo de conflictos**, con el aporte de todas y todos los participantes.
- **Implementar la estrategia de manejo de conflictos para superar las dificultades surgidas** en el proceso y utilizar todos los recursos técnicos que ayudan a ello (dinámicas, análisis, técnicas participativas, etc.)
- **Enfatizar en el proceso los niveles afectivos , emocionales y prácticos.**
- **Respetar la autorresponsabilidad** que tienen las personas adultas. Respetar también los "acuerdos de grupo" y "las reglas de juego" construidas colectivamente.
- **Recordar que en el aprendizaje, según dice un antiguo proverbio chino: *Oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y aprendo*".**



Presentación

La educación define las pautas de conducta de la sociedad. Tiene a su cargo conducir y depurar las corrientes de pensamiento de la sociedad para encauzar las innovaciones científicas y tecnológicas y las corrientes de opinión con el fin específico de adecuar los valores y las creencias necesarias al fortalecimiento de la cohesión social y el progreso colectivo.

La República Dominicana transita un proceso de fortalecimiento democrático en el cual se esta redefiniendo el rol del Estado y sus relaciones con la sociedad civil, garantizando un escenario positivo para la libre inversión y el crecimiento macroeconómico, pero garantizando mayores niveles de equidad social y económica, a través de oportunidades de empleo, mejoramiento del habitat y niveles de participación, de ese alto porcentaje de la población dominicana que aún vive en niveles de profunda pobreza.

En este contexto, INTEC ha definido su visión institucional, destacando el carácter innovativo y la excelencia académica, como elementos esenciales. Asimismo, está empeñada en contribuir al desarrollo nacional y el mejoramiento de la calidad de vida de los dominicanos(as), comprometida con el desarrollo humano y ambiental responsable y consolidarse como un lugar de encuentro para el debate sistemático y respetuoso de la diversidad.

Su trayectoria institucional la coloca como una universidad pionera en la República Dominicana a nivel de postgrado, reconocida por sus aportes en la formación humana, sus políticas y normas educativas. Como complemento a las labores académicas y de investigación, dentro de los últimos quince años, INTEC ha venido jugando un papel importante como facilitador de procesos de diálogo político, social y económico, dentro de los que se citan los foros con los partidos políticos y la sociedad civil, para discutir las ofertas de programas durante las campañas electorales de los años 1996 y 2000. Las labores de extensión han permitido contribuir al debate sobre la definición de sociedad civil y las políticas de descentralización, desarrollo municipal, de equidad de género, de

apoyo a las micro, pequeña y mediana empresa, entre otros. Como impulsor de procesos de cambio, también ha llevado a cabo alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil y el empresariado, en múltiples y diversos escenarios.

Es en este marco que ubicamos la Experiencia del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil Dominicana, cuya Unidad Operativa ha estado funcionando en el INTEC, desde octubre del año 1998. Para su implementación, hemos contado con un aliado entusiasta y comprometido como es Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quien desde 1997 ha convocado la unión de esfuerzos y recursos apoyando el Programa, desde su formulación y ejecución, a través de las Cooperaciones Técnicas No Reembolsables [ATN/SF-6142-DR (US\$ 300,000) y ATN/SF-7247-DR (US\$ 150,000), y ATN/SF-7744-DR (US \$250,000.00)].

Una base fundamental de los resultados que hoy compartimos, lo constituyen el esfuerzo, la dedicación y el trabajo de cientos de organizaciones que se han vinculado al Programa y han hecho aportes relevantes, tanto en el proceso de construcción del nuevo marco legal de las Organizaciones sin fines de lucro, como en las propuestas de espacios de articulación y coordinación, así como en el producto que hoy entregamos a la Sociedad Dominicana, la Colección Sociedad Civil: Serie Capacitación.

Al colocar en manos de múltiples organizaciones coauspiciadoras del Programa PFOSC esta Colección, el INTEC espera que la misma fortalezca los esfuerzos de capacitación que vienen implementando cada una de ellas, en decenas de comunidades y organizaciones de todo el país, permitiendo que las personas puedan construir procesos que las enriquezcan, donde florezca la solidaridad a partir del trabajo organizativo, donde el conocimiento abra puertas y comparta saberes. Y todo ello, tomando en cuenta que el no acceso al conocimiento es causa y efecto de la falta de oportunidades individuales y colectivas para el ejercicio de los derechos fundamentales.

La educación define las pautas de conducta de la sociedad y da el verdadero sentido y valor de las cosas, ideas, afectos y acciones. La educación tiene a su cargo conducir y depurar las corrientes de pensamiento de la sociedad, para encauzar las innovaciones científicas y tecnológicas y las corrientes de opinión con el fin específico de adecuar los valores y las creencias necesarias al fortalecimiento de la cohesión social y el progreso colectivo.

La publicación de la Colección Sociedad Civil. Serie Capacitación representa un nuevo esfuerzo para contribuir con la construcción de saberes colectivos, dotando de instru-

mentos y herramientas de trabajo a las organizaciones de la sociedad civil que partan del análisis de su propia realidad.

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento y reconocimiento al BID, por las relaciones interinstitucionales sostenidas en la ejecución de las Cooperaciones Técnicas de referencia, caracterizadas por el compromiso y voluntad de auspiciar procesos participativos, creativos, flexibles y dinámicos. A las organizaciones de la Sociedad Civil que han participado activamente en este proceso, y que dieron un voto de confianza al INTEC al depositar bajo su responsabilidad la Unidad Ejecutora del PFOSC. Al personal del PFOSC que siempre ha puesto su dedicación y talento al servicio de una participación constructiva de la sociedad civil. Pero de manera especial, nuestro sincero reconocimiento a los ciudadanos y ciudadanas que, desde diversos escenarios, sectores y comunidades, nos permiten en el día a día, con sus esfuerzos y sueños, contribuir con la formación de una nueva sociedad.

Altagracia López

Rectora

Instituto Tecnológico

de Santo Domingo –INTEC

**Antecedentes y
conceptos fundamentales**

Todo este proceso contó con la participación activa de 5 grupos de consulta representando geográficamente todo el territorio nacional (Distrito Nacional, Cibao, Este, Sur y Nordeste), a la vez que permitió avanzar en la construcción de una propuesta de articulación de un Marco Legal Tributario y de Políticas Públicas y la normativa necesaria, para impulsar la participación de la sociedad civil y la democratización de las relaciones entre ésta y el estado, buscando una mayor capacidad de control social y mejor nivel de gobernabilidad democrática.

La segunda fase del Programa que se inició en febrero del 2001, buscó ofrecer oportunidades de socialización del conocimiento producido y contribuir con la construcción de una nueva cultura institucional y del establecimiento de alianzas estratégicas entre el Estado y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Con esta finalidad se creó la **Colección Sociedad Civil** la cual está integrada por la **Serie Documentos de Trabajo** y la **Serie Capacitación**.

Serie Documentos de Trabajo

A través de esta Serie se divulgarán los estudios e investigaciones realizadas y se asegurará la difusión de la información, de forma tal que las OSC, el Estado y el Sector Privado, se apropien de los conocimientos producidos por el Programa, constituyéndose en una herramienta fundamental para el proceso de relacionamiento, el apoyo a la comprensión de la necesidad de establecer un nuevo marco regulatorio y la negociación del mismo, así como la sostenibilidad del proceso en el largo plazo.

La Serie Documentos de Trabajo recogerá estudios e investigaciones realizados en torno a temáticas relevantes como:

- Las organizaciones de la Sociedad Civil en República Dominicana
- Legislación y Sociedad Civil en la República Dominicana
- Las relaciones Estado - Organizaciones de la Sociedad Civil en República Dominicana
- Organizaciones de la Sociedad Civil: Diálogo y necesidades de capacitación
- Género y ciudadanía

Serie Capacitación

La Serie Capacitación es un programa pedagógico modular que ha sido diseñado tomando como base informes de consultorías nacionales e internacionales, para la transferencia de conocimientos y experiencias producidas, entre OSC y Sectores que se integrarían al proceso de capacitación.

Esta dirigida a la Capacitación para la implementación de alianzas y programas Interinstitucionales con enfoque de equidad social y de género, y el desarrollo del liderazgo social y ciudadano del hombre y la mujer, incluyendo la actualización a organizaciones de la sociedad civil, del estado y del sector empresarial en la RD en las materias concernientes al programa.

La serie integra los cuatro informes preparados por los consultores internacionales, así como por la consultoría nacional especializada en género, en torno a temas de importancia clave para la reflexión y para la conceptualización del fortalecimiento de la sociedad civil, tales como:

- El Desarrollo Interinstitucional como un componente fundamental del Desarrollo Integral de la Sociedad.
- Interacción de las Organizaciones de la Sociedad Civil
- Capacitación y Transferencia de Conocimientos y Experiencias en Derecho Tributario y Promoción Filantrópica
- Políticas Públicas de Estímulo al Control Social de la Gestión Pública: Dimensiones Conceptuales.
- Género y Ciudadanía

El proceso de elaboración de las publicaciones

Estos estudios significan un aporte teórico importante para el proceso de fortalecimiento de la sociedad civil en que nuestro país está embarcado hace algunos años y al que tanto ha contribuido el programa FOSC.

Fueron elaborados por personas que poseen amplia formación y experiencia en cada una de las temáticas abordadas. Por otra parte, proceden de países latinoamericanos

en los que los procesos democráticos tienen más larga tradición que el nuestro, de manera que los informes nos ponen en conexión con realidades de las que podemos aprender mucho.

Sus autores, además, han visitado el país y nos ofrecen una mirada crítica, —desde fuera— a la situación que vivimos. Por igual, la consultoría nacional especializada en género nos plantea, con información y análisis relevantes, el reto de profundizar la democracia y construir ciudadanía, sin olvidar la equidad social y de género, como principios rectores de todo estos esfuerzos.

La conversión de estos estudios en módulos realizada por Mariví Arregui, buscó hacerlos accesibles a un mayor número de personas, particularmente a todas las que están interesadas e involucradas en el proceso de fortalecimiento de la sociedad civil, vinculadas o no al FOSC, produciendo una herramienta para todos y todas.

Tal y como previó el Programa, desde su Primera Fase, ampliar la participación y fortalecer la relación Estado - Sociedad Civil es un proceso nuevo, tanto en República Dominicana como en los demás países de Latinoamérica y el Caribe.

Los conceptos, las reglas de juego y las metodologías que soportan estos procesos apenas están en construcción. Aún no existen manuales, guías académicas, o rutas críticas que aseguren la implementación exitosa de este proceso.

Hemos aprendido que la construcción de procesos de esta naturaleza es lenta y puede llegar a tomar varios años. Sin embargo, también hemos aprendido que si se utilizan metodologías apropiadas, que permitan transferir y adaptar las experiencias, documentación, propuestas y resultados vividos, se disminuyen las dificultades y se optimizan radicalmente recursos de tiempo y dinero.

No dudamos en afirmar que el resultado de este esfuerzo representa un acervo documental de imperecedero valor, para la realización de estudios, investigaciones y/o la formulación de nuevas propuestas de espacios e institucionalización de la democracia dominicana, y para el diálogo cotidiano entre el Estado y la sociedad civil que es propio del estado de derecho.

O simplemente, su existencia y acceso a todo público en las principales bibliotecas públicas y privadas y en los centros de documentación de instituciones públicas y sociales, contribuirá a la creación de una opinión pública crítica, documentada y fortalecida.

La Colección Sociedad Civil: Serie Documentos de trabajo y Serie Capacitación constituyen un paso de avance esencial en el proceso de fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil y de la institucionalidad democrática. En consonancia con los propósitos precedentemente enunciados

Esta Colección será donada a las principales bibliotecas públicas y privadas del país.

Desde ya, puede ser obtenida de manera gratuita en la página web del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil: www.pfosc.org ■



Ana Selman

Coordinadora Técnica

Guadalupe Valdez

Coordinadora Capacitación



Los módulos pedagógicos

Los módulos pedagógicos

son herramientas favorecedoras de cambios. Ayudan a la formación de facilitadores/as de procesos educativos, ofrecen estrategias metodológicas y favorecen la creación colectiva y la participación conjunta de los diferentes actores del proceso social, con lo cual contribuyen al desarrollo de experiencias democráticas.

En el actual contexto latinoamericano y mundial se está produciendo un “redescubrimiento” de la importancia de la educación para los cambios y transformaciones sociales. Así es frecuente defender, desde distintos ámbitos y sujetos sociales, la necesidad de una educación para la participación social, o para el desarrollo o para la ciudadanía. Hoy aparece como una conquista social la conciencia del derecho a una educación de calidad para todas y todos y de una educación permanente, como una de las estrategias para la integración social sin exclusiones discriminatorias.

Las cumbres mundiales, los diferentes foros internacionales, los organismos multilaterales de cooperación... no dejan de recordarnos la relación entre desarrollo-democracia y educación y por tanto, la importancia de la educación para enrumbarnos en estos caminos que todas y todos queremos.

Hablar de educación es hablar de nuevas concepciones, de nuevas prácticas y de nuevos valores, a nivel personal y a niveles colectivos, como personas, pero también como grupos e instituciones.

Hablar de educación es también hablar de procesos, de acceso a la información, de capacitación, de concientización, de formación.

De esta manera los diferentes actores sociales, individuales y colectivos, se encuentran en capacidad de interpretar de manera diferente la realidad, tienen posibilidad de intervenir intencionadamente en ella y producir las transformaciones que pretenden.

Desde estos presupuestos es que tiene sentido un módulo pedagógico como una herramienta favorecedora de los cambios señalados y de carácter múltiple porque:

- ayuda a la formación de personas facilitadoras de procesos educativos;
- ofrece estrategias y orientaciones metodológicas para el trabajo con personas adultas; y
- favorece la creación colectiva y la participación conjunta de los diferentes actores del proceso social.

Todo lo anterior contribuye al desarrollo de experiencias democráticas.

Uso y destino de los módulos pedagógicos

Los módulos están destinados fundamentalmente a personal y beneficiari@s de organizaciones de la sociedad civil, fundamentalmente ONGs. Pueden ser utilizados en grupo o de manera individual.

Su contenido es un resumen de los contenidos fundamentales de las consultorías internacionales y contienen ejercicios cuya intención es facilitar que las y los lectores profundicen en los temas abordados, los enmarquen en el contexto dominicano y favorezcan la reflexión para la acción transformadora. Asimismo se sugieren algunas lecturas, generalmente sencillas, que presentan diversos enfoques del tema presentado en cada capítulo del Módulo.

Un valioso material de referencia, para profundizar en los temas abordados en los módulos y enmarcarlos en el proceso de reflexión y sistematización emprendido por el FOSC, es el CD producido por el Programa que contiene los informes de consultorías nacionales e internacionales.

Estos módulos, en su versión original, fueron presentados a un grupo de instituciones que se integraron al equipo de capacitación y, desde su experiencia, hicieron valiosos aportes y sugerencias que han contribuido a mejorar las versiones definitivas.

Se ha previsto que este material sea utilizado a través de una red conformada tanto por instituciones como por líderes de los diferentes sectores que participan en el proyecto. Estas personas se convertirán en facilitadores y en multiplicadores que trans-

fieran la información y el conocimiento producido, e implementen la estrategia de capacitación a lo interno de cada sector.

Para facilitar esta tarea, cada módulo incluye un esquema de taller de capacitación, de manera que un grupo, con la ayuda de una o un facilitador, pueda apropiarse de los contenidos básicos de cada Módulo en jornadas de seis u ocho horas.

Estos esquemas son propuestas que cada facilitador/a puede adaptar a las necesidades y condiciones de cada grupo.

Finalmente, destinadas a quienes emprendan la tarea de capacitación de los módulos a través de los talleres u otras modalidades, se incluye al inicio de cada módulo, una serie de orientaciones básicas que es bueno tener en cuenta en el aprendizaje de adultas y adultos. ■

so. Tiene efectos internos (para cada institución involucrada) y efectos externos (el impacto a nivel del conjunto de la sociedad, de los resultados alcanzados gracias a la complementación de los aportes de las instituciones intervinientes)".

Nuevo ejercicio que se plantea hoy día como parte esencial del desarrollo y nos obliga a reflexionar sobre qué tipo de desarrollo buscamos ante las exigencias del mundo en que nos movemos y de nuestro contexto particular dominicano. Nuevo ejercicio que implica trabajar desde la diversidad -y la disparidad-, practicar la tolerancia y concertar. Algo que requiere no solamente la firme decisión y voluntad de consolidar la democracia sino también la disposición al aprendizaje de nuevas actitudes y valores que lo hagan posible.

El presente Módulo aborda la temática **El desarrollo interinstitucional como un componente fundamental del Desarrollo de la sociedad** y recoge los resultados y propuesta de la consultoría realizada por Santiago Quevedo, sicólogo ecuatoriano por naturalización, nacido en Chile, con estudios de master en psicología, experto en desarrollo social, autogestión comunitaria y políticas sociales. Supone una manera de obtener una información asequible sobre temas de importancia para el desarrollo de las instituciones, ofrece sugerencias que provoquen la reflexión y el análisis de estos temas y representa una invitación a elaborar propuestas colectivas de solución a los problemas que confrontamos.

Son objetivos del Módulo Pedagógico:

- **Propiciar un espacio de reflexión y confrontación**, desde la propia práctica, con nuevos referentes conceptuales sobre problemas de nuestro contexto que están incidiendo en el desarrollo institucional e interinstitucional, como globalización, participación, desarrollo, etc.

- **Impulsar elaboraciones conjuntas de análisis** sobre los principales problemas que confrontamos como instituciones, en orden al desarrollo interinstitucional, que permitan visualizar caminos de respuesta colectiva.

- **Elaborar colectivamente propuestas de solución y estrategias** a implementar para impulsar un desarrollo interinstitucional que refuerce nuestro rol como sociedad civil.

Cómo está estructurado el presente módulo pedagógico

- **La consultoría original de Santiago Quevedo se ha reestructurado en tres partes para su mejor utilización y comprensión.** Después de una breve reflexión sobre los desafíos del mundo de hoy, se presenta la conceptualización de los conceptos globalización, desarrollo, desarrollo humano, concertación social y participación. En un segundo momento, se presenta el análisis que del contexto dominicano hace el consultor para presentar finalmente su propuesta a los problemas planteados.
- **Al final del módulo, se presentan unos ejercicios prácticos y unas lecturas complementarias** que pretenden, partiendo de la experiencia de las y los participantes, confrontar y completar las informaciones del módulo con otras conceptualizaciones, con la finalidad de acrecentar el pluralismo y la posibilidad de nuevas síntesis creativas en las temáticas seleccionadas.
- **La perspectiva de género es un eje transversal que se visualiza,** principalmente en el apartado de ejercicios prácticos y en las lecturas seleccionadas para la reflexión y el análisis. ■

Primera parte

Antecedentes y Conceptos fundamentales



Primera parte
Antecedentes y
conceptos fundamentales

Tenemos el gran desafío

de lograr entendimientos, superar la ley de la selva, persuadir a quienes tienen posiciones de privilegio de que el desarrollo de la sociedad en su conjunto beneficia a todos.

El primer gran cambio a lograr es un cambio en las actitudes.



1. El contexto mundial: Problemas y desafíos

El mundo de hoy es un mundo de contrastes. Por un lado, cada vez más hay nuevos y maravillosos recursos tecnológicos, sin embargo, no todo el mundo tiene acceso a esas maravillas y se obstaculiza el logro del desarrollo humano para muchos. La pobreza en la que viven tantas personas y la violencia de los seres humanos entre sí y hacia el entorno natural, son tal vez los más graves problemas que enfrentamos y, de no solucionarse, conducirán a la humanidad a su destrucción. Necesitamos superar la “ley de la selva”, es decir, que el poder de quienes tienen posiciones de privilegio obstruyan el desarrollo humano de otros para consolidar sus ventajas.

Tenemos el gran desafío de lograr entendimientos, superar la ley de la selva, persuadir a quienes tienen posiciones de privilegio de que el desarrollo de la sociedad en su conjunto beneficia a todos. El primer gran cambio a lograr es un cambio en las actitudes.

No es una tarea fácil. Hay que contar con la resistencia de los que tienen posiciones de ventaja. Pero hoy día nos estamos dando cuenta de que los problemas que padecemos no afectan solamente a los pobres y, por lo tanto, superar la pobreza no solamente les conviene a los pobres. La eliminación de las injusticias favorece a todos y hace posible una convivencia más armónica. Aunque los recursos son escasos, el potencial humano no está aprovechado plenamente y se puede conseguir apoyo técnico y financiero adecuado. Hay que empezar, pues, por donde se pueda entendiendo el proceso como un aprendizaje dirigido y, una vez comenzado, hay que articularlo a otros procesos conformando redes que coordinen las acciones que se encaminan en la misma dirección.



2. Necesidad de un marco conceptual operativo para responder a estos problemas

Globalización

La globalización, o mundialización como prefieren llamarla algunos, es un fenómeno que plantea muchos problemas, como la distribución de la riqueza, la falta de equidad y la competencia entre desiguales. Plantea igualmente conflictos de identidad pues a partir de nuevos códigos de conducta a nivel internacional, se reestructura el yo, el otro y el nosotros.

La globalización es "... el intento de liberar nuevos y viejos mercados (a nivel mundial) para mediante la intensificación de la productividad, la competencia y la rentabilidad, crear las condiciones para un relanzamiento sostenido del crecimiento económico"¹.

Los cambios son tan rápidos que algunos dicen que más que una época de cambios estamos en un cambio de época. Algunos ven en este fenómeno algo inevitable y dicen que lo realista es prepararse para ello.

Hay que reconocer sus ejes fundamentales:

- El modelo neo-liberal.
- Los mercados de consumo.
- La reducción del tamaño y las funciones del aparato del estado.
- El creciente papel de la sociedad civil y de sus nuevas funciones, en todos los ámbitos.
- La integración y la transnacionalización de los grandes poderes: el político, el económico, el científico-tecnológico y el comunicacional.

¹ Rafael Urriola. "Economía latinoamericana: La globalización de los desajustes" ILDIS. Nueva Sociedad. Caracas, 1996, página 25.

- La transnacionalización de tales poderes.
- El dominio final en todos los ámbitos y su efecto homogenizador en las conductas y en los valores.

Pero hay otros que dentro del mismo proceso de globalización ven posibilidad de respuesta para identificar oportunidades, valores y estrategias para reorientar este proceso hacia otros modelos de desarrollo.

Por ejemplo, hacia el desarrollo humano sustentable que defienda los principios de equidad, democracia participativa, respeto de los derechos humanos, tolerancia hacia las diferencias, basada en la cultura de la paz y no de la confrontación, en la solidaridad y no en el individualismo y la competencia, que genere oportunidades para todos, en especial a las mujeres, las personas mayores y las niñas y niños, asegurando que cada cual aproveche su respectivo potencial de realización personal, familiar, comunitario nacional, incluso a nivel continental y mundial.

Desafíos de la globalización

La globalización presenta grandes desafíos a la humanidad:

■ **Económico**

La pregunta que se plantea es si es posible el crecimiento con equidad. Habría que enfrentar, entonces, la distribución interna de la riqueza. ¿Es posible una economía solidaria? ¿Qué cambios habría que producir en las estructuras económicas y sociales para poder contar con una economía solidaria?

■ **Social**

¿Cómo enfrentar las diferencias naturales (y construidas) entre los seres humanos? ¿Es posible descubrir cuándo las diferencias son ventajas recíprocas y de qué manera es posible identificar intereses de consenso para el mutuo beneficio?

■ **Cultural**

En la diversidad cultural existente, ¿deben imponerse los valores dominantes sin opción para las propuestas alternativas? ¿O es posible ver la

globalización como un nuevo espacio de lucha, con nuevas reglas para promover el cambio de actitudes; por ejemplo, en favor de determinadas propuestas, como la del desarrollo humano, o para una educación para el desarrollo que prepare a todas y todos en una cultura de paz y no de confrontación?

■ **Político**

¿Qué cambios institucionales y personales, de estructura y de valores, deben impulsarse para establecer una democracia real que ofrezca con equidad las oportunidades de desarrollo humano que cada cual merece y el país necesita?

■ **Científico y tecnológico**

En la llamada sociedad del conocimiento ¿cómo tenemos que gestionar éste de forma que se facilite el desarrollo humano para todos y todas y no sólo para unos pocos?

■ **A nivel de la información**

¿Cómo debería circular la información de manera que se convierta en un recurso para facilitar la toma de decisiones y no en un recurso de manipulación y de mantenimiento de un poder concentrado en manos de algunos?

■ **En cuanto a la concertación**

¿Cómo pensamos que se puede impulsar la concertación en nuestra realidad y entre los distintos actores sociales? ¿Qué estrategias nos parecen más eficaces para impulsar un desarrollo humano: la confrontación o la concertación?

■ **En cuanto al desarrollo humano**

¿De qué depende que el desarrollo humano no quede solamente a nivel de discurso?

■ **A nivel de la relación Estado y Sociedad civil**

¿Qué nuevos roles implica para cada uno de los actores el fenómeno de la globalización?

Desarrollo – Desarrollo Humano

El Desarrollo es el principal problema y el desafío más importante para la República Dominicana y para la mayor parte de los países de América Latina. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) publica desde 1990 un informe general anual que analiza la situación del desarrollo humano en el mundo clasificando los países según un índice.

Esta clasificación se realiza teniendo en cuenta, sobre todo, tres indicadores clave. Estos indicadores son:

- la esperanza de vida,
- el nivel de educación; y
- el ingreso.

Según el Informe de Desarrollo Humano del 2001, la República Dominicana ha sido clasificada con el número 86 en la escala mundial, con una esperanza de vida al nacer de 67.2 años, una tasa de alfabetización de adultos de 83.2%, una tasa bruta de matriculación de 72% y un Producto Interno Bruto per cápita de US\$5,507.

Desarrollo

¿Qué se entiende por desarrollo?

El desarrollo es el proceso de avance, de parte de un referente dado (un país, una región, una comunidad, etc.) para superar problemas, desde una perspectiva transdisciplinaria. Con frecuencia predomina un enfoque disciplinario en su determinación, lo que suele hacer perder de vista un aspecto esencial: que el desarrollo finalmente se expresa en las oportunidades para que los seres humanos puedan rescatar todo su potencial de realización, tanto a nivel personal, como social.

A lo largo de los años se han dado diversas explicaciones sobre lo que es el desarrollo y cómo se puede alcanzar.

Según el enfoque utilizado, podemos identificar siete perspectivas:

Enfoque del desarrollo a través de perspectivas



P e r s p e c t i v a e c o n ó m i c a

Durante años, se ha hecho gran énfasis en el aspecto económico del desarrollo. Las explicaciones sobre las causas del desarrollo y las soluciones que se proponían eran solamente económicas. Esta perspectiva economicista, que predomina en muchas esferas impide una comprensión más completa y una respuesta práctica más eficaz. Por ejemplo, bajo esta perspectiva el abordaje de la pobreza, que es el problema más grave que enfrenta la humanidad y el que más muertes ha producido a lo largo de la historia, es

considerado un problema económico y así mismo se buscan las soluciones. Esa limitación de enfoque impide una adecuada solución de los problemas.

En realidad, el aspecto económico es muy importante pero no es el único. Podríamos decir que la pobreza no es **solamente** un problema económico, sino que es **también** un problema económico. La perspectiva económica es insuficiente. Es decir, que en el problema de la pobreza y en el del desarrollo tenemos que tener en cuenta múltiples dimensiones. Este sería un enfoque integral porque unos factores influyen sobre otros.

P e r s p e c t i v a s o c i a l

Se considera, igualmente, que la dimensión social es un aspecto fundamental del desarrollo. Sin embargo, hay algunas dificultades en esta perspectiva. Se identifican tres como fundamentales: la confusión en la comprensión de lo que es; la diversidad de opciones para generar y estructurar el conocimiento sobre la realidad y las dificultades en su operatividad práctica.

■ **La confusión en la comprensión de lo que es**

Hay diferentes comprensiones sobre lo que es “lo social”. Para algunos, es la actividad del Estado que tiene que ver con la salud, la educación, el bienestar social, el trabajo. Este enfoque reduce el problema a una pequeña parte de sus soluciones. Para otros, lo social es el rescate del ser humano y su potencial a través de un entendimiento organizado con otros seres humanos. Esta comprensión del ser humano incluye la dimensión económica y la de búsqueda del poder o dimensión política, que es un elemento crucial y permite recuperar el sentido real que impulsa a las personas y a las instituciones en los esfuerzos por el desarrollo. Desde esta perspectiva, se producen los acercamientos a la realidad, su comprensión y la visión que tenemos de sus problemas y posibilidades.

■ **La diversidad de opciones para generar y estructurar el conocimiento sobre la realidad.**

Otro problema es la división y confrontación entre quienes trabajan la dimensión social que deriva de las diferentes posiciones teóricas e ideológicas, y que suele agravarse por el uso de lenguajes rebuscados. En esta polémica, los organismos internacionales, en particular los que forman

parte del sistema de Naciones Unidas, han jugado un papel importante. Estos organismos que antes tenían una posición acrítica a la gestión de los diferentes países, han cambiado su estrategia y han jugado un papel de apoyo a las posiciones más de avanzada, es decir a las de mayor capacidad para resolver los problemas de la realidad. Además, han ayudado a la toma de conciencia sobre problemas claves y a ofrecer metodologías eficaces a los viejos problemas, como el de la dimensión social.

■ **Las dificultades en su operatividad práctica.**

Pero, tampoco hay que suponer que las instituciones (incluyendo a los organismos internacionales) traducen siempre sus intenciones formales de una manera coherente en su accionar práctico. Las estrategias las ejecutan seres humanos, que tienen diferentes formas de comprensión y de disposición respecto a las posiciones oficiales. Eso es lógico y expresa algo natural: en todo contexto siempre habrá disputas para lograr el poder necesario para defender una u otra opción de política institucional.

P e r s p e c t i v a c u l t u r a l

Lo social implica lo cultural. Sin embargo, esto no fue reconocido durante largo tiempo y lo social se entendió como una preocupación por brindar servicios como salud, educación, vivienda a la población más pobre, las y los beneficiarios, a quienes se exigía que tuvieran una organización para facilitar la entrega de los servicios.

Se desatendió el aspecto cultural, es decir los valores, las formas de pensar, los conocimientos transmitidos de generación en generación... presumiendo que todo es uniforme. Para apreciar lo cultural hace falta tolerancia y respeto por lo diferente. Pero también la identidad, es decir, la definición de uno mismo y de quienes se ven como iguales o como enemigos dependen de la dimensión cultural. Apropiarse de una meta o plan de desarrollo depende de la dimensión cultural y si no se enfoca adecuadamente se obstaculizan las adhesiones a los esfuerzos para el desarrollo. Aunque haya propuestas de consenso, hay que motivar a todos los actores para impulsarlas. De hecho, hay proyectos que han fracasado por no tener en cuenta la dimensión cultural.

El manejo de lo cultural significa la posibilidad de la libre expresión de lo que necesitan comunicar los seres humanos. ¿Cuántos proyectos de desarrollo incluyen, por ejemplo, un componente para estimular la expresión artística de los y las beneficiarias? En la perspec-

tiva de desarrollo humano, que implica algo más que satisfacer necesidades materiales inmediatas, el no considerar ese tipo de acción es negar las posibilidades de realización. Los “pobres” desde el punto de vista material pueden tener una gran riqueza cultural.

Perspectiva política

En la perspectiva tradicional del desarrollo, la dimensión política se consideraba una variable sucia, peligrosa y ajena a lo técnico. Eso ha cambiado completamente. Hoy día, queda bastante claro que el desarrollo implica detectar problemas y buscar sus causas y soluciones, para lo cual hay que lograr un entendimiento entre los miembros de una sociedad. Hay que tomar decisiones, lo que requiere de información oportuna y completa. Definir quiénes, cuando y cómo intervienen en estos procesos es la esencia de la política. Junto a **la alta política**, que define y aplica principios generales, está **la baja política**, la de los grupos específicos de todo contexto humano que defienden sus intereses particulares con toda la fuerza que puedan tener.

Los organismos internacionales han jugado un papel clave para que lo político pasara a ser un derecho y una responsabilidad para todos. Ya claramente defienden los principios básicos de alta política: democracia, libertad, equidad social y de género, desarrollo humano sustentable, participación, pago de la deuda social, defensa de los derechos humanos, etc. Se han planteado y aceptado sus metas y estrategias, así como metodologías para lograrlas. Pero, igualmente, hay que reconocer la “baja” política. Es, pues, realista y racional reconocer la importancia de la dimensión política y abrir un espacio para realizarla en bien de todos.

Perspectiva de la producción del conocimiento científico, del acceso a la información y a la tecnología.

El desarrollo depende de múltiples factores y uno de ellos, que cada vez cobra más importancia como gran eje de poder, es el conocimiento y la tecnología.

En este aspecto, la situación de América Latina es catastrófica y cada día, nuestra dependencia de los países desarrollados es mayor. Igualmente, al interior de cada país hay una gran diferencia entre las oportunidades de acceder al conocimiento científico y a la tecnología de los distintos actores sociales y ello deriva en las enormes diferencias para defender los intereses de cada cual. A nivel de desarrollo humano estas diferencias son un problema fundamental ya que no se puede aceptar como natural la

desigualdad de oportunidades para los seres humanos y tampoco que estas diferencias sean cada vez más abrumadoras.

Desarrollo Humano

Los antecedentes de la perspectiva del desarrollo humano hay que buscarlos en los psicólogos humanistas, Maslow en particular, quien planteaba la distancia entre la satisfacción de las necesidades básicas y la realización personal. Igualmente en el grupo CEPAUR que dirige Manfred Max Neef con la propuesta del Desarrollo a Escala humana; asimismo, en la dinámica provocada por la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en las experiencias que muestran que es posible rescatar el potencial humano cuando hay condiciones apropiadas, entre otros factores.

Ésta es una visión alternativa del desarrollo, que asume que el ser humano es un potencial de desarrollo que tiende a estar obstruido por la inequidad social, por lo que la estrategia de respuesta debe apuntar a la identificación de tales obstrucciones, para poder superarlas y de esa manera asegurar la plena realización de las potencialidades.

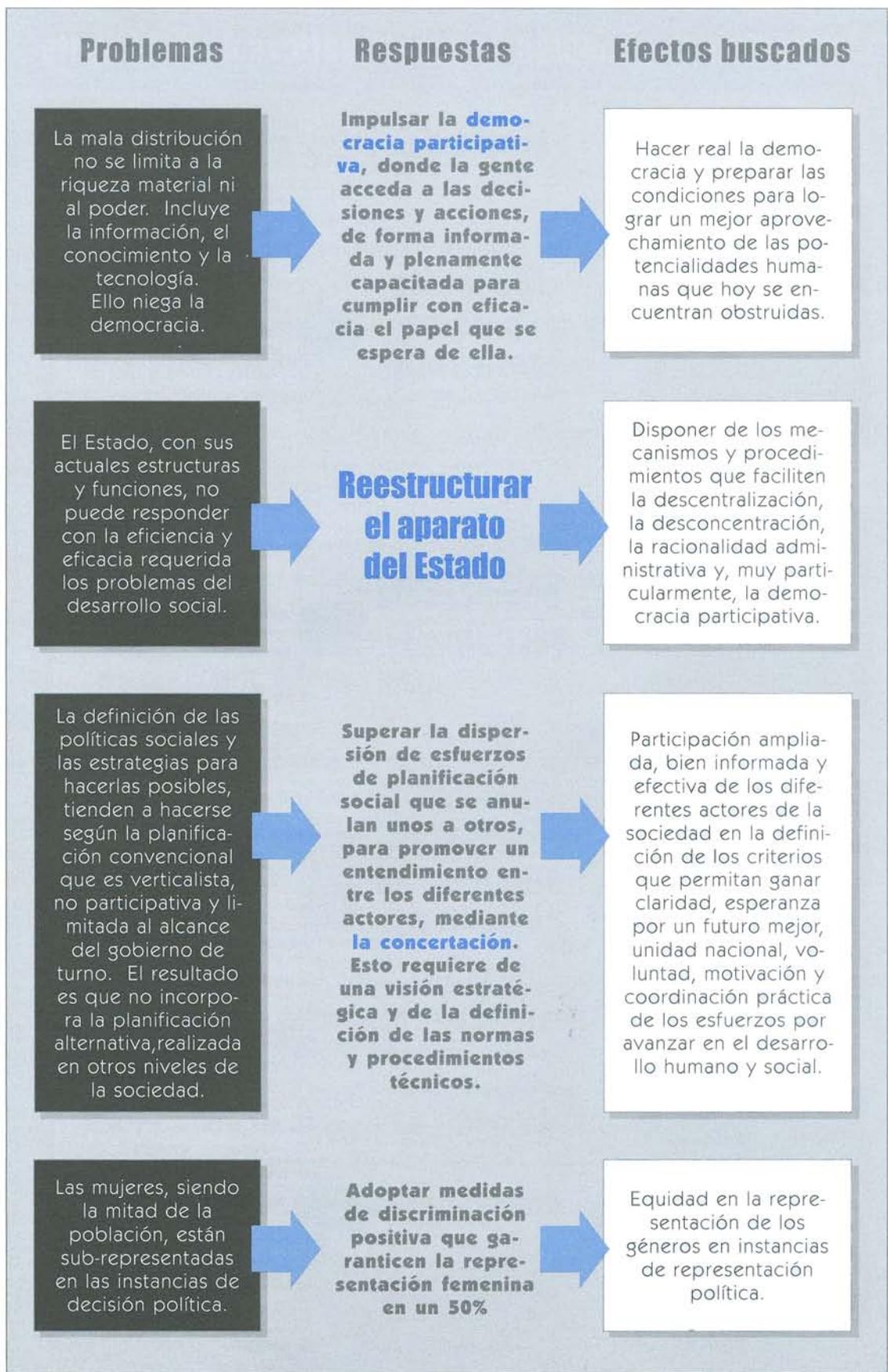
El desarrollo humano se fundamenta en un nuevo concepto de lo que es ser humano: lo concibe como un maravilloso potencial rescatable que circunstancialmente puede estar, y de hecho lo está para la mayor parte de la población, obstruido por adversidades propias del contexto particular.

El desarrollo humano puede entenderse como la posibilidad de cada ser humano para sacar lo mejor de sí mismo, para su propia realización en armonía y mutuo beneficio con los otros seres humanos y con la naturaleza. También, se puede entender como un resultado, o como un proceso. Como resultado es el rescate del potencial obstruido por la inequidad. Como proceso es la superación del conjunto de condiciones que permiten eliminar los factores causales que impedían transformar ese potencial latente, en una capacidad efectiva.

Para impulsar el desarrollo humano, se parte de identificar problemas. Estos se aceptan como un desafío, y se les busca una respuesta para lograr ciertos efectos. Ejemplos de ello se indican a continuación. Son sólo ejemplos, sin carácter exhaustivo, que pretenden ilustrar lo planteado.

Selección de ejemplos de problemáticas de desarrollo





La Participación social

Participación es una palabra muy utilizada y no siempre en sentido correcto. Por ejemplo, a veces en un proyecto se dice que hay participación de las y los beneficiarios y, en realidad, las opiniones que se toman en cuenta son las de quienes controlan la situación y “la participación” es un pretexto para conseguir recursos. También se utiliza como pretexto la participación cuando lo que se quiere es llegar a la gente, por ejemplo, para conseguir votos.

Al tratar de entender en qué consiste realmente la participación, podemos ver que hay diversos grados en su comprensión. Puede ser solamente el acceso a bienes y servicios, o a las decisiones sobre temas importantes a diferentes niveles: comunitario, municipal, provincial, nacional o mundial. Igualmente, puede entenderse como un proceso de construcción de ciudadanía en el que el ser humano se integra en diferentes niveles; tanto **político**, es decir, defendiendo sus derechos y asumiendo sus obligaciones, como **económico**, desde el punto de vista de la actividad ocupacional y su participación en los beneficios generados, como **social**, es decir, desde la convivencia con los diferentes actores, como a niveles de **acceso a la información** y **cultural**, respetando y apreciando lo diferente.

Pero la participación no se puede reducir a la decisión, ni siquiera a la información previa sino que hay que integrar la acción. Todos y todas deben integrarse a la acción concertada a favor de las metas de consenso. Esa es la esencia de la participación.

Las condiciones de la participación



Identificación

Los proyectos, las ideas, las creencias a las que uno/una apuesta y que puede reconocer en una realidad y por las que se puede dejar manejar o manipular.



Información

Es condición elemental de la participación. Sin la información necesaria no hay participación responsable. Debe ser una información recíproca y generada horizontalmente y dialécticamente producida. No es algo otorgado, sino una dinámica fluida y reclamada.



Comprensión

Significa una información accesible a quienes la necesitan. Con posibilidad de hacerla significativa a partir de los intereses y referentes de cada persona en el proceso. Debe estar unida a la capacitación y al desarrollo humano cuando las condiciones de los sujetos del proceso así lo reclaman, como el caso de las mayorías empobrecidas de América Latina. Ella permite una nueva y mejor explicación de la realidad, los por qué más allá de las apariencias, los intereses en juego, los conflictos y las posibles alianzas a realizar con otros sujetos.



Integración

Los diferentes procesos participativos impulsan a la integración, desde diferentes ámbitos y perspectivas. Se necesitan reglas de juego claras para la participación, por lo que es muy conveniente elaborar un marco normativo claro, que integre los distintos requerimientos de distintos actores. Asimismo es importante que la gente quiera y aprenda a participar, por lo que los aprendizajes de estrategias y actitudes es muy necesario que se den en los procesos participativos. A caminar se aprende caminando y a participar participando. La participación genera una cultura participativa porque ayuda a la formación de valores, actitudes y procedimientos participativos y esto es un desarrollo y un crecimiento personal, grupal y social.

Los ámbitos de la participación

- Espacios: Desde lo individual pasando por lo familiar, lo vecinal, lo comunitario, lo local, lo regional, lo nacional, lo continental, lo mundial.
- Grupos de referencia: Lo étnico, lo religioso, lo generacional, lo sexual, lo político, lo gremial, todos los ámbitos en los que se desarrolla nuestra múltiple y compleja identidad. En este ámbito se juega la ideología (valores e ideas); propuestas específicas (proyectos) el seguimiento a caudillos; el pragmatismo.
- Niveles de decisión: El proceso de toma de decisiones es lo que cualifica la participación porque la decisión tiene relación con el poder y la distribución del poder tiene que ver con la democracia y específicamente con la democracia participativa. Los nive-

les de decisión se plantean en las distintas fases del proceso: en los diagnósticos y selección – priorización de los problemas, en las planificaciones y diseños de lo que se va a hacer, en la asignación de los recursos, en la distribución de responsabilidades, en el control, monitoreo y seguimiento de las ejecutorias y en las evaluaciones parciales, con sus tomas de decisión y en las finales.

- La toma de decisiones reclama el desarrollo de actitudes y estrategias para el manejo del conflicto y para la construcción de consensos. Pero también reclama estructuras participativas para tomar la decisiones y para conocer y elaborar propuestas.
- Creando las capacidades y las estructuras para participar.
- La formación como un proceso integrado para construir capacidades con sentido global de desarrollo humano.
- El aprendizaje como un proceso permanente, planificado en lo posible, desde todos los espacios de la vida cotidiana y en todo momento, con el aporte de todos y todas.
- Aprendizajes desde los problemas concretos de la realidad de los que participan en el proceso: partir de la realidad y de la práctica. Aprender colectivamente y participativamente. Aprender desde la experiencia y desde la evaluación – investigación que permite reconocer logros y errores y aprender de ellos
- La motivación crece en estos tipos de aprendizaje que involucran los sujetos y que permiten aplicaciones inmediatas a las problemáticas.
- Formando en la construcción de consensos y en la concertación, entendida como procesos de complementación de intereses y de objetivos compartidos, así como en el manejo del conflicto y de la negociación, desde una perspectiva de educación para el desarrollo humano.
- Diseñar, concebir, elaborar mecanismos y procedimientos técnicos para construir un Sistema Nacional de Participación Social que permita las diferentes articulaciones de actores, espacios, intereses, niveles, etc.

La planificación alternativa como parte de la participación democrática

Hoy día podemos observar que no hay articulación entre las distintas planificaciones que se dan al interior de la sociedad. Por un lado, en el Estado se da una **macro planificación de alto nivel** que no tiene en cuenta ni a las unidades inferiores ni mucho menos a la planificación que se hace desde la Sociedad Civil. **A nivel micro**, es decir, en las organizaciones, sean de base, gremiales o de otro tipo, cada vez es más frecuente la práctica de la planificación, a veces por incentivo de las agencias de cooperación. También **a nivel intermedio**, en los organismos regionales y provinciales, se hace planificación, muchas veces ignorando la planificación que se hace a nivel macro en el Estado y a nivel micro en las organizaciones y gobiernos locales.

Pero hay experiencias alternativas interesantes, como la que ha impulsado el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, HABITAT, en algunos países como el Ecuador. Son procesos de autogestión comunitaria para enfrentar el problema de la pobreza en los que se realiza un proceso de planificación alternativa tratando de aplicar los principios del desarrollo humano de manera que sean los que sufren directamente las adversidades los que aprendan a superar sus problemas en base a su propio esfuerzo y en concertación con otros actores sociales. Es un primer paso de **autogestión** para llegar a la **coogestión**, involucrando poco a poco a los demás actores y llegar finalmente a la plena integración social.

Esta experiencia y otras similares se están realizando con éxito en varios países con el apoyo de diversos organismos internacionales y locales.

Viejos y nuevos escenarios, actores y roles

Para que haya una participación democrática a nivel de toda la sociedad, necesitamos un cambio de escenario: el impulso del Desarrollo Humano debería ser la estrategia esencial para el desarrollo del conjunto de la sociedad. Pero también necesitamos cambio de actores transformando los actores potenciales en actores reales. Son actores que pueden hacer un aporte útil y que por medio de la Educación para el desarrollo podrían orientar y hacer efectiva su propia capacidad. No basta con incorporar nuevos actores, hay que definir por consenso cuáles serán los nuevos roles, tratando de llegar a acuerdos con otros integrantes de la sociedad. Igualmente hay que redefinir los marcos legales para dar paso a los nuevos roles institucionales.

Manejo del conflicto y la violencia

Aquí se halla la opción entre confrontar o concertar, como base de una definición estratégica para el desarrollo. La cultura de la paz como respuesta a la cultura de la violencia.

Donde hay seres humanos hay diferencias que aunque implican un riesgo de confrontación no necesariamente tienen que acabar en conflicto. Vivimos en una cultura de la violencia. Ese es el aprendizaje social que nos llega por todas partes, sobre todo a través de los medios de comunicación, pero podemos hacer algo para que no sea así. De hecho, ya hay iniciativas a favor de una cultura de la paz que se construye desde las diferencias. Son iniciativas hasta ahora de poco alcance pero de gran trascendencia desde el punto de vista de la higiene mental. Se trata de oponer la cultura de la paz a la cultura de la violencia. Se trata de sustituir los modelos de conducta de violencia que predominan y proponer alternativas a los juegos, juguetes de los niños y niñas, programas de televisión, sistemas de castigos y premios. **Necesitamos un aprendizaje social de la cultura de la paz por medio de la Educación para el Desarrollo.**

La cultura de la violencia refuerza la actitud de confrontación y eso hace muy difícil la concertación. En la confrontación todos pierden, se logran enemistades, actitudes negativas, se obstruye la participación... Por el contrario, en la concertación todos ganan y se facilita la participación.

■ Condiciones para impulsar la participación

¿Qué hace falta para que se pueda impulsar la participación?

- Una política social que la promueva.
- Una estructura social que la exija y facilite: deben crearse espacios de participación si no existen.
- Leyes que la promuevan, permitan y regulen.
- Oportunidades para el desarrollo humano para que quienes intervengan en los procesos participativos sean eficaces y aporten lo mejor de sí mismos.

- Proceso de formación que asegure los conocimientos y destrezas necesarios, por medio de la Educación para el desarrollo que trata de readecuar el proceso de aprendizaje al Desarrollo Humano. Se trata de un aprendizaje práctico, de manera permanente, a partir de los problemas de cada día.
- Coherencia entre los actores institucionales que intervengan, evitando la “esquizofrenia institucional”, es decir el que funcionarios de una misma institución realicen acciones contradictorias e incoherentes.
- Articulación entre el nivel macro y el micro en cuanto a planificación. Además de la articulación, coordinación entre la acción, la evaluación y la retroalimentación de ésta.
- Aprovechar las experiencias de participación que están siendo impulsadas en diferentes contextos y las experiencias propias y las ajenas.

L a c o n c e r t a c i ó n s o c i a l

Ya dijimos que donde hay seres humanos hay diferencias. Sin embargo, aunque las personas o los grupos sean muy diferentes siempre se pueden identificar los intereses que puedan tener en común y a partir de ellos ponerse de acuerdo, dejando a un lado las diferencias. De eso se trata la concertación.

Concertación: El proceso mediante el cual diversos actores sociales pueden lograr un entendimiento que les permita coordinar sus esfuerzos en la búsqueda de objetivos de mutua conveniencia.

En el proceso de concertación hay que tomar en cuenta dos cosas: **a quiénes involucrar** y **cómo se puede hacer**.

- **A quiénes involucrar:** Aunque debe ser a todas las personas implicadas, esto puede hacerse poco a poco y empezar incorporando a los actores sociales que tengan un papel estratégico más importante.

Hay que empezar cuidando que en la convocatoria, los actores sociales sean los adecuados, personas con representatividad e influencia.

- **Cómo se puede hacer:** Las reglas del diálogo deben ser claras y garantizar el respeto y la participación, articulando los distintos niveles de concertación. En el proceso, conviene empezar por los puntos más sencillos y pasar a los más complejos según se genera confianza. Conviene integrar la capacitación como apoyo a los problemas que se presenten, además de que el proceso se vaya retroalimentando continuamente y se garantice la continuidad. Hay que detectar procesos de concertación paralelos, con propuestas similares o complementarias. La concertación es un proceso continuo de aprendizaje y supone un cambio de actitudes como la única forma de sostener los resultados. Este cambio es el desafío central de la educación para el desarrollo y se trata de una reingeniería del proceso que permite a la gente comprender la realidad. Debe ser un aprendizaje dirigido a partir de los problemas de la vida cotidiana.

De la experiencia ecuatoriana se desprenden los siguientes 12 pasos y precauciones:

- **El contacto, información oportuna y la persuasión a los actores sociales que tengan un papel real o potencial que cumplir** en el tema de la convocatoria.
- **Que los actores convocados sean los adecuados** y que la convocatoria ofrezca garantías para la participación equitativa.
- **Que los actores participantes tengan una legítima y reconocida representatividad** o capacidad de influencia.
- **Que el espacio de diálogo tenga normas claras**, que aseguren el respeto y la equidad en la participación.
- **Que los distintos niveles de concertación (en lo espacial, en lo poblacional, en lo jurídico - administrativo, en lo gremial, etc.) se encuentren articulados** y lleguen a formar parte de un sistema, que les de coherencia y operatividad.
- **Que se comience por los puntos más sencillos y fáciles de lograr consensos.** La dinámica genera su propio ritmo de aprendizaje. De lo más elemental se puede ir a lo más complejo, luego de que los participantes constaten de que los acuerdos son posibles se va ganado seguridad y confianza.
- **Que exista una acción complementaria a la de los acuerdos aparentes, para asegurar su viabilidad práctica.** Todos los acuerdos logrados son vulnerables. El mejor refuerzo es integrar la capacitación en el proceso del avance real, no como algo formal, sino como apoyo para enfrentar los problemas que se vayan presentando. La asistencia técnica permanente es fundamental.

- **Que el proceso impulsado se monitoree sin interrupción** y que retroalimente con agilidad a todos los participantes, las lecciones que se vayan sistematizando.
- **Asegurar la continuidad del proceso.** Se presentarán múltiples situaciones que podrían justificar la interrupción del proceso de concertación en marcha, pero sucumbir a ellas hará más difícil su posterior recuperación.
- **Detectar procesos de concertación paralelos** entre otros actores, otros niveles y, tal vez, con otros objetivos. Esto es muy importante. Las iniciativas, de cualquier orden, responden a circunstancias que también afectan a muchos otros, entre los cuales pueden aparecer propuestas paralelas, similares o complementarias.
- **No olvidar jamás que, si bien la concertación puede dar resultados prácticos a corto plazo, en lo esencial se trata de un proceso de aprendizaje.** Por tanto, hay que planificar el logro de estos resultados inmediatos que permitirán reciclar el proceso y darle más vigor y alcance; pero también el cambio de actitudes, que es lo único que realmente podrá sostener los resultados alcanzados, así como abrir nuevas perspectivas de acción.

La actitud, como unidad de comprensión y de intervención en el comportamiento humano, constituye la unidad de análisis del comportamiento social de las personas, que integra a sus sistemas cognoscitivos (lo que cada cual entiende de la realidad, de la manera en que este conocimiento se ha generado y el tipo de cognición que da por resultado); con los sistemas afectivos (los rechazos y atracciones vinculados a las emociones y a las valoraciones que han sido el fruto de las experiencias vitales y -eventualmente- de la manipulación de la cual han podido ser objetos); y de las tendencias conductuales (finalmente, las ideas y los sentimientos se expresan en la acción, lo cual puede ser medido con precisión y eficacia, para poder comprender y hasta para poder cambiar).

- **Las actitudes pueden ser cambiadas, eso constituye el desafío central de la Educación para el Desarrollo.** Si se sabe cómo se forman, es posible planificar su cambio. En lo esencial, se trata de hacer una reingeniería del proceso que permite a la gente comprender la realidad. Mejor aún si es parte de un proceso colectivo, vinculado al enfrentamiento práctico de los problemas cotidianos. Eso facilitará que las nuevas cogniciones estén ligadas a nuevas emociones. Por lo tanto, es clave el manejo de la información y, muy especialmente, de la forma en que ésta se procesa. Hay que enfocar este proceso como un aprendizaje dirigido, que se debe reforzar permanentemente en los actos simples que forman parte de lo real de cada día.

Principios de resolución de conflictos

1 Piense antes de reaccionar. La tendencia en una situación de enfrentamiento es la de reaccionar inmediatamente. Después de todo, si no reaccionamos no podríamos defendernos. Pero para evitar que el conflicto escale y se vuelva inmanejable, hay que pensar antes de actuar, y estudiar todas las opciones que tenemos.

2 Escuche atentamente. Escuchar es la parte más importante de la comunicación. Si no oímos lo que la otra parte nos dice, no podremos resolver la confrontación. Hay que oír lo que nos dicen también de manera silenciosa, con el lenguaje del cuerpo. Y también tenemos la oportunidad de devolverle a la otra persona lo que ha dicho, diciéndole: "me parece entender que Ud. dijo...es cierto?"

3 Asegure un proceso justo. El proceso usado para resolver el conflicto es tan importante como la misma solución, pues revela nuestros valores. Éste debe ser justo para todos los lados del conflicto, pues aún la percepción de injusticia puede destruirlo.

4 Enfrente al problema común, no a la otra persona. Cuando las emociones son muy fuertes, es más fácil atacar a los otros que solucionar el problema inicial. El único modo en que podemos resolverlo es cuando atacamos el problema y no al otro. Cuales son las causas del problema, escondidas detrás del síntoma?

5 Acepte su propia responsabilidad. Cada conflicto tiene muchos lados, y hay partes de la responsabilidad que le caben a todos. Intentar culpar a los otros solo crea más del enojo y resentimiento que ya hay en el conflicto. Para resolverlo, debemos aceptar nuestra propia parte de responsabilidad y eliminar la estrategia de culpar a los otros.

6 Use comunicación directa. Diga lo que piensa, sin subterfugios que escondan sus sentimientos. No hable "alrededor o encima" del problema. Use un mensaje que empiece por "Yo....", por el cual expresamos nuestras necesidades y deseos al oyente. Si decimos "Ud...." estamos culpando al otro. Sugiere que es la otra persona la que tiene la culpa.

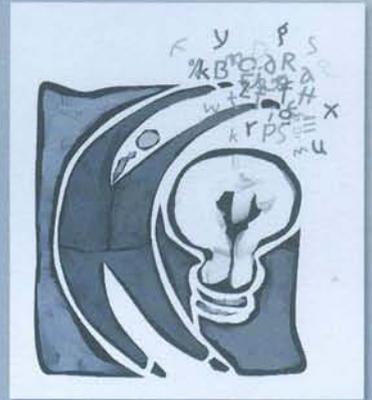
7 Mire cuales son los intereses. Describa por qué lo que pidió o quiere obtener es importante para Ud. Busque los intereses verdaderos de las partes.

8 Enfóquese en cómo construir un mejor futuro. ¿Qué es lo que queremos que sea diferente mañana, para todos?

9 Descubra opciones de ganancia mutua. Busque y encuentre maneras de asegurar que todos estén mejor mañana de lo que lo están hoy. Si queremos ganancias a expensas de las pérdidas de otros, solo vamos a prolongar los problemas y nos convertiremos en parte del conflicto.

Segunda parte

El caso de la República Dominicana



EL PASO DEL
CORRENTINO

Segunda parte
El caso de la
República Dominicana

La participación social

se debe entender y promover como parte de una estrategia global que incorpore aspectos económicos, políticos y sociales. Lo fundamental es consolidar un sistema de convivencia humana basado en la equidad y en una democracia participativa.



1. Problemas fundamentales a enfrentar

A continuación, se presenta una serie de problemas que el autor identifica como fundamentales en la República Dominicana (y que también son propios de otros países) cuya vigencia puede ser determinante para las posibilidades de desarrollo.

El autor llega a estas conclusiones después de varias conversaciones con representantes de la Sociedad Civil dominicana y del sector público, y del análisis de la documentación disponible.

Cabe señalar que su intención no es presentar un diagnóstico acabado ni un análisis exhaustivo de la República Dominicana.

- Ha habido un amplio desarrollo y proliferación de OSC que ha presentado cuatro problemas específicos:



No todos los sectores se encuentran representados en igualdad de condiciones.



Hay un acceso diferencial a la información y la capacidad de gestión para conformar OSC.



Las OSC son muy heterogéneas en cuanto a coherencia entre objetivos institucionales y acciones reales ejecutadas. Algunas OSC se desvían hacia otros propósitos.



Las OSC tienen grandes diferencias en cuanto a su capacidad técnica, administrativa, financiera, respaldo de bases sociales y de influencias políticas.

- Aunque parezca que hay un alto nivel de participación social, más que diálogo existen monólogos simultáneos y el problema parece radicar en la actitud de los actores.

Para que exista un verdadero diálogo debe haber una disposición real para escuchar, apertura para modificar posiciones previas y respeto a las posiciones ajenas.

- Predomina un afán de protagonismo y control de los procesos impulsados, debido a una alta politización político partidaria de los temas propuestos para el diálogo.
- En la actualidad hay un proceso de aprendizaje que no favorece una adecuada participación social, pues parece invalidado el sentido de colectividad.

La participación social es un proceso que debe ser aprendido y en el que hay que superar actitudes individualistas.

El proceso de aprendizaje que se presenta en la actualidad no favorece una adecuada participación social.

- Hay diferentes niveles de información, comprensión, motivación y respuesta entre los involucrados.
- Cada cual tiene una comprensión de lo que es participación social y hay ciertos conceptos que son compartidos, lo cual no necesariamente facilita las cosas, pues se comparten también muchas distorsiones.

- No está terminado el marco normativo sobre la participación y hay varias iniciativas paralelas que proponen una ley sobre Participación.
- La participación social, para la que hay un gran interés y capacidad en el país, debe entenderse y promoverse como parte de una estrategia global en la que hay que incorporar otros aspectos, de carácter económico, político y social.

Lo fundamental es que se consolide un sistema de convivencia humana basado en la equidad y en una democracia participativa. ■

Tercera parte

Respuesta a los problemas



Tercera parte
Respuesta a
los problemas

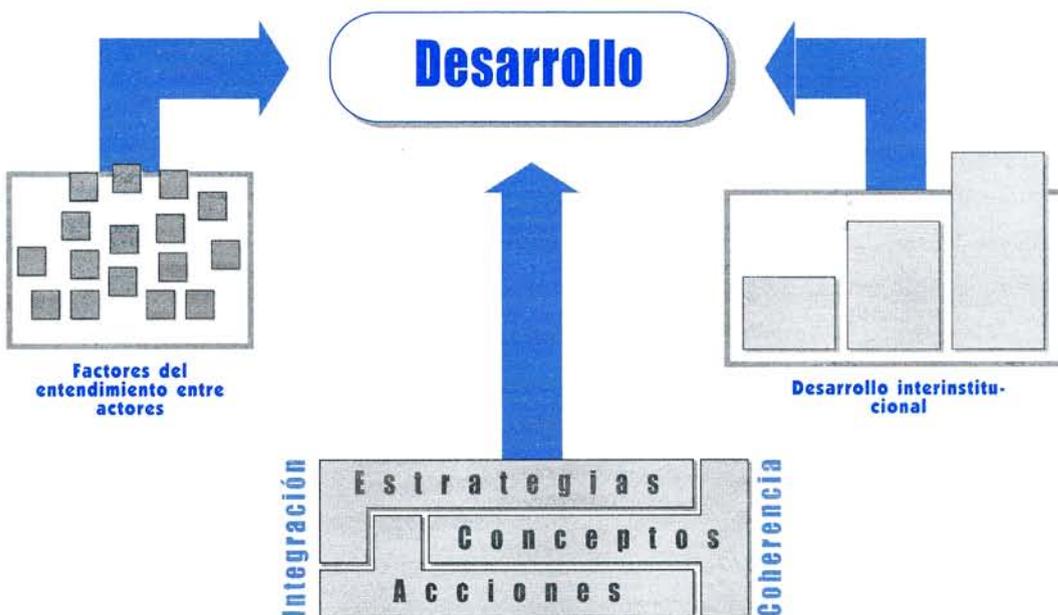
Se hace imprescindible una concertación en donde todas las voces, de género, de etnia, de generación, de sector social, etc. tengan igual fuerza para la expresión y la decisión:



1. Coherencia entre **conceptos-estrategias-acciones**

A modo de resumen, podemos afirmar que hay tres aspectos que son clave para el logro del desarrollo de toda la sociedad: **1. Integración y coherencia entre conceptos, estrategias y acciones;** **2. Factores que condicionan las posibilidades de entendimiento entre los actores sociales;** y **3. Desafío y viabilidad del desarrollo Interinstitucional.**

■ Aspectos clave para el desarrollo de la sociedad



Conceptualizar un problema es determinante, pues define la manera en que se entenderá y será la guía para diagnosticarlo.

El conocimiento es dinámico, de modo que lo más actualizado hoy será obsoleto mañana, sin embargo, el conocimiento acumulado y la experiencia permiten indicar aquello que permite realizar un mejor abordaje. Es decir, necesitamos:

- **Comprender bien el problema, y ello requiere:**
 - Poderlo definir y expresar bien: un problema bien planteado tiene en germen la solución.
 - Establecer un diálogo de saberes para colocar creativamente la síntesis entre el conocimiento acumulado y las experiencias personales y colectivas de los implicados. Y la utilización permanente del diagnóstico como herramienta, porque la realidad y el conocimiento son siempre cambiantes, complejos y conflictivos.
- **Una metodología para analizar y desentrañar los problema a partir de cinco dimensiones fundamentales:**
 - ➔ Qué ➔ Para qué ➔ Quiénes ➔ Cuándo ➔ Cómo

En cuanto a la coherencia hay que recordar que en la realidad social los logros que se pretenden alcanzar son una construcción social. Barahona es un lugar geográfico situado a unos kilómetros de cualquier punto (de Santiago o de Santo Domingo). Pero la participación social o la integración o la democracia no son puntos geográficos. Se van construyendo con el accionar de los grupos humanos y dependen del camino, de los medios de transporte, de la claridad en la planificación del viaje, etc. Es decir de los medios, las estrategias y las acciones va a depender que yo consiga lo que quiero o no lo consiga. Por tanto la coherencia es de concepciones, estrategias y acciones, pero también de todo eso con finalidades o propósitos que es lo que nos da el horizonte de lo que queremos lograr.

Las estrategias acordes con una concepción de participación social, deben ser construcción colectiva y consensuada por los diferentes actores y actrices y no imposición de gobiernos. La planificación participativa es además de una estrategia para la participación, un termómetro de la coherencia entre finalidades, estrategias, acciones y procedimientos.



2. Posibilidad de entendimiento entre actores sociales

La necesidad de nuevas formas de relación entre los seres humanos se considera una condicionante ineludible. En esta búsqueda, es bueno considerar los factores que se presentan a continuación.

- **El problema del protagonismo, personal e institucional**, que lleva a perder el horizonte y la intencionalidad de la acción. Puede ser para lograr reconocimiento y poder.

Con realismo se deben compartir los protagonismos para no alejar a los participantes claves del proceso que se pretende impulsar.

- **La generación de ideas que debe ser de libre acceso para todos y todas, se privatiza y se especializa** para que sólo pueda ser entendida por unos pocos/as.

Cuando no tomamos parte en la elaboración de ideas y sentimos que son de alguien, tenemos resistencias para acogerlas. La creación colectiva hace que se faciliten los procesos de identificación y de valoración alta de determinados productos. En este sentido promover dinámicas colectivas donde se comparte la información la reflexión y los procedimientos, para que los grupos realicen sus propios procesos de deducción, es muy importante.

- **La formación de actitudes y el impulso a la cultura de la vida y de la paz: es la formación una estrategia imprescindible en el desarrollo del recurso humano.**

Pero una formación concebida con carácter de integralidad, esto es que abarque los contenidos conceptuales, procedimientos y la formación de actitudes que incluya las emociones y las dimensiones ético-valorativas de las personas y de los colectivos. Desde esta perspectiva se trabaja la inteligencia emocional y el manejo de la emoción en las relaciones entre personas y grupos. Pero además el impulso a la cultura de la vida y de la paz, supone una alternativa ante la violencia. Una opción por el diálogo y la concertación a partir de las diferencias y conflictos de intereses, asumiendo que éstos pueden permitir un trabajo conjunto que construye la superación de todo tipo de exclusión y marginalización y potencia la complementariedad. Una concertación en donde todas las voces, de género, de etnia, de generación, de sector social, etc. tienen igual fuerza para la expresión y la decisión.



3. Desafío y viabilidad del desarrollo interinstitucional

El desarrollo interinstitucional es el resultado del entendimiento entre dos o más instituciones como fruto de una concertación. Genera unas sinergias y una capacidad agregada más allá de la suma de cada una de ellas, como efecto de la complementariedad y la interacción.

Al interior de las instituciones, genera unas capacidades como fruto de una experiencia distinta a la habitual ya que el contacto con otros y las acciones conjuntas, abre nuevas perspectivas y aprendizajes. **Hacia la sociedad**, permite asumir y acometer tareas que habrían sido imposibles de lograr para cada institución por separado.

De desarrollo interinstitucional inducido en América Latina ha habido muchas experiencias, pero lo realizado no ha estado a la altura de las intenciones. La cooperación internacional en los años 80 intentó promover este tipo de acción asociada a las ayudas que otorgaban.

Resultados que arroja la experiencia a partir de las evaluaciones realizadas. A nivel de dificultades:

- Heterogeneidad de las capacidades de las instituciones convocadas.
- Diferentes intenciones, la mayoría preocupados por el desarrollo intrainstitucional.
- Falta de coherencia entre los principios acordados y las acciones reales realizadas en los niveles interinstitucionales y en los intrainstitucionales, dando lugar al llamado síndrome de “la esquizofrenia institucional”.
- Problemas en la formación del personal.
- Según su tipología las instituciones presentaban diferentes tipos de problemas.
- Una presencia y combinación de instituciones supuestamente numerosa y variada, pero sin representar realmente a todos los actores, muchos de los cuales no supieron nunca que podían participar, con lo que quedaba en evidencia la falta de equidad en el desarrollo humano.

Cuarta parte

Anexos



Anexos

1. La experiencia ecuatoriana

Esta sucesión de hechos

es reflejo de múltiples causas y produce efectos muy complejos y variados.

Examinarlos todos escapa al propósito de este trabajo.

No obstante, hay un aspecto que sí es pertinente: la reacción de la sociedad civil. Aunque sea muy brevemente, es conveniente rescatar algunas lecciones.



La experiencia ecuatoriana

La situación en la República del Ecuador es compleja y muy delicada. Existe una crisis generalizada a nivel económico, político, social e incluso moral. En los últimos cuatro años han caído dos presidentes elegidos de manera democrática y en respeto a la constitucionalidad vigente, pero que no pudieron responder a las crecientes demandas populares por una situación que atentaba contra los más elementales principios de un desarrollo humano en equidad para todos los ecuatorianos¹.

La pobreza, lejos de reducirse, tiende a crecer. En el período reciente se ha producido una secuencia de desastres en el manejo financiero y muchos bancos han tenido que ser intervenidos. Una alta proporción de ahorrantes han perdido sus haberes y esperan dudosos procesos para una posible recuperación de sus depósitos. En la actualidad se intenta imponer un modelo de dolarización en un contexto no preparado para ello, lo que ha provocado una fuerte adversidad.

Las fuerzas políticas tradicionales pugnan por lograr protagonismos y controlar situaciones que se escapan de sus manos. Han surgido acusaciones de corrupción por do-

¹ En agosto de 1996, es electo Abdalá Bucaram como Presidente constitucional del Ecuador. En febrero de 1997 huye del país luego de un rechazo ampliado de parte de distintos actores sociales, que incluían a sectores populares y hasta grupos empresariales. Entre febrero de 1997 y Agosto de 1998 se da un gobierno de transición, el de Fabián Alarcón, el cual estuvo marcado por varios escándalos de corrupción. Luego de terminar su gobierno de transición Fabián Alarcón fue encarcelado por un breve período y su ex Ministro de Gobierno, César Veduga, huye del país y actualmente se encuentra prófugo.

En Agosto de 1998 es electo Yamil Mahuad como Presidente constitucional del Ecuador y en Febrero del 2.000 es sustituido por una efímera Junta de Gobierno, de carácter cívico militar, incluyendo un representante de los indígenas, quienes se transforman en actores determinantes del proceso. El Ejército ecuatoriano presenta una grave fisura entre los altos mandos que defienden la institucionalidad vigente y los oficiales jóvenes, más sensibles y vinculados a los movimientos sociales emergentes. Esa Junta de Gobierno sólo dura unas pocas horas y luego de fuertes presiones, incluyendo las de EEUU, el gobierno es puesto en manos del entonces Vicepresidente de la República, Gustavo Noboa, quien continúa hasta la fecha, pero enfrentando muy graves amenazas de nuevas protestas masivas.

quier y la Sociedad Civil ha reaccionado intentando constituir movimientos espontáneos para combatir este grave problema.

Los temas a debatir son sobrepasados de sus marcos iniciales, por ejemplo, el debate sobre descentralización termina en uno sobre autonomías regionales. La gobernabilidad y el gobierno central tambalean. La convulsión continúa y el futuro es incierto, para algunos hay indicios de reactivación, aunque la armonía social está aún muy lejos de ser alcanzada. No faltan las visiones catastrofistas que anticipan un caos generalizado.

Esta sucesión de hechos es reflejo de múltiples causas y produce efectos, también muy complejos y variados. Examinarlos todos escapa al propósito de este trabajo. No obstante, hay un aspecto que sí es pertinente: la reacción de la sociedad civil. Aunque sea muy brevemente, es conveniente rescatar algunas lecciones:

- **Las diferentes formas de expresión de una crisis generalizada provocaron la intervención espontánea de la sociedad civil.**

Actores que habían tenido un bajo perfil de actuación (como las organizaciones indígenas, entre otros), asumieron un papel determinante. Las fuerzas armadas han sufrido una fractura interna, surgiendo graves diferencias entre el alto mando que intenta preservar el statu quo y las nuevas generaciones de oficiales, con más sensibilidad social y más proclives a buscar un entendimiento con los movimientos sociales que protestan.

- **La mayor parte de las reacciones de la sociedad civil consistió en un intento autónomo por darse una explicación propia de la situación.**

Igualmente, de sus características fundamentales, de sus causas y tendencias, para identificar posibles soluciones y, hasta donde fuera posible, tratar de alcanzarlas. Esto así, aunque algunos organismos internacionales tuvieron una directa participación en promover algunas iniciativas⁹.

- **El resultado de lo anterior, fue la proliferación de una gran cantidad de propuestas de solución.**

⁹ Como es el caso del BID, el Banco Mundial, el PNUD, la UNICEF, el ILDIS, entre otros.

Estas propuestas provenían de una gran variedad de actores sociales³, y se dieron en su mayor parte de manera simultánea, sin que hubiese existido una mayor coordinación entre ellos.

■ **Este proceso, lejos de finalizar, tiende a incrementarse.**

Cada vez más actores sociales quieren incorporarse espontáneamente a la explicación de los problemas y a su solución.

■ **Entre estas iniciativas, hay algunas que intentan aportar dentro de las actuales reglas del juego de la Sociedad ecuatoriana.**

Otras, en cambio, aparecen proponiendo alternativas que implican el reemplazo de todo lo establecido⁴.

■ **De alguna manera, todos los actores sociales reales, es decir aquellos que ya habían hecho efectiva su participación en la sociedad, han logrado tener acceso a, por lo menos, alguna de estas iniciativas.**

En ciertos casos, a más de una. Actores potenciales han dejado de serlo, para transformarse en actores reales.

■ **Algunas de estas iniciativas circunscriben su acción a quien las toma.**

Es decir, responden a la visión de un actor social en particular. Pero, la tendencia creciente es a coordinar la visión y la acción de varios actores. Es decir, se están produciendo procesos espontáneos⁵ de **concertación**.

■ **Estas iniciativas se dan de manera paralela y simultánea.**

Aparecen como intentos de respuesta a los problemas. Desbordan las políticas y las estructuras preestablecidas. Expresan un afán de **participación**.

³ El Dr. Luis Verdesoto, ("Las Agendas de Desarrollo de los '90", CEPLAES/BANCO MUNDIAL, EDITORIAL Abya-Yala, Quito, 1999) identificó, sistematizó y analizó a 23 de estas iniciativas, que sin duda son las más relevantes, pero hay varias más que simultáneamente se dieron en el mismo período. De las agendas analizadas, 9 provenían desde el interior del propio aparato del Estado.

⁴ Por ejemplo, desde enero del año 2.000, se intenta constituir un "Parlamento Popular" cuya existencia se intenta justificar explícitamente como el reemplazo del ejecutivo (es decir, la salida de todo el gobierno central actual), el legislativo (el Congreso Nacional actual) y del sistema judicial.

⁵ Desde luego que lo de "espontáneo" es muy relativo. Se refiere a la respuesta directa que la Sociedad Civil intenta dar a los problemas que enfrenta. Pero, sin duda alguna, que se dan muchas situaciones de estimulación, de promoción y, hasta de inducción.

pación de parte de la sociedad civil, quien -en los hechos- demuestra una capacidad y defiende una legitimidad, para intervenir en los procesos que le incumbe.

■ **El marco normativo ecuatoriano ha sido superado por la acción de la sociedad civil.**

Ésta, actúa más allá de lo que actual y formalmente existe en cuanto a estructuras y leyes relacionadas con lo que tiene que ver con el proceso de la participación social.

■ **Los actores sociales están demostrando que quieren y pueden participar y demandan una apertura que aún no existe en lo jurídico y administrativo, pero que asumen en lo real.**

La sociedad ecuatoriana no está formalmente preparada para ello, pero deberá estarlo. Es la constatación práctica de algo inevitable: la creciente participación de los diferentes sectores que la conforman. ■

Anexos

2. Taller de capacitación

Módulo Pedagógico:

**El Desarrollo Interinstitucional como
componente fundamental del desarrollo
de la sociedad**



Taller de capacitación: Pautas generales

Dirigido a:

Personal de Organizaciones de la Sociedad Civil. Duración 6 horas

Mensaje central:

Ante los desafíos y oportunidades del mundo de hoy y en camino hacia una sociedad más equitativa, se hace necesario el desarrollo de mayores y más fuertes relaciones entre las instituciones de la sociedad civil. En RD este ejercicio nos enfrenta a una problemática particular a la que en conjunto debemos responder.

Resultado esperado:

Que los/as participantes enmarquen en el contexto del mundo de hoy la necesidad de establecer mayores relaciones entre instituciones y analicen las dificultades y soluciones que esta respuesta supone para la RD.

Objetivos:

- Analizar el fenómeno de la globalización enfocando sus oportunidades y amenazas
- Construir y delimitar el desarrollo que queremos para RD y sus exigencias.

- Reflexionar desde nuestra práctica sobre algunos requisitos del desarrollo interinstitucional: participación y concertación.
- Analizar desde nuestra práctica los obstáculos que se plantean al Desarrollo Interinstitucional en RD.
- Plantear en conjunto pistas de solución a los problemas planteados en el país.

■ Propuesta de distribución de tiempo: 6 horas¹

Temas	Actividades	Tiempo	Materiales
Introducción al Taller	Dinámica de bienvenida	20 minutos	Flores o mentas para que las/os participantes regalen. Programas impresos y escrito en papelógrafos en la pared.
	Presentación de Programa del Taller	10 minutos	
Tema I Problemas y desafíos del contexto mundial	Ejercicios propuestos Unos grupos trabajan globalización y concertación y otros desarrollo y participación	1 hora y 45' Trabajo en grupos y plenaria	Pizarrón, tarjetas, copias de los textos a utilizar en Globalización y Desarrollo, tarjetas con definiciones de participación, papelógrafos, marcadores, tape.
Tema II El caso de la República Dominicana	Ejercicios propuestos Cada grupo trabaja dos de los sub-temas	1 hora Trabajo en grupos y plenaria	Papelógrafos, copia de los problemas presentados por el autor, marcadores.
Tema III Respuesta a los problemas	Ejercicios propuestos	1 hora y media Trabajo en grupos y plenaria	Videos sugeridos u otros. Papelógrafos, copias de "La experiencia ecuatoriana"
Evaluación	Dinámica de tarjetas: Qué aprendí.	30 minutos	Tarjetas de colores

¹ Para grupos de 25 personas. Grupos más grandes requieren más tiempo.

Algunas Orientaciones para el taller del módulo

■ **Introducción**

Si las/os participantes en el Taller se conozcan, se puede hacer una dinámica de bienvenida en que cada uno/a saluda a otra persona con un abrazo o dándole una menta, una flor, algo bonito. Sirve para crear el clima de confianza que necesita un Taller. Se presenta el programa propuesto, cada quien tendrá una copia, y se aprueba o modifica.

■ **Tema I. Problemas y desafíos del contexto mundial**

Este tema está destinado a ofrecer el marco conceptual y operacional del desarrollo interinstitucional. Aborda cuatro subtemas:

- **Globalización.** A través de los ejercicios y lecturas propuestas se presenta una visión de la globalización como fenómeno que amenaza pero también ofrece oportunidades.
- **Desarrollo.** Que las/los participantes definan cuáles son las dimensiones del desarrollo que buscamos. Propiciar una reflexión sobre la dimensión cultural del desarrollo, tan necesaria en nuestro país y sobre la diferente situación de mujeres y hombres.
- **Participación.** Los ejercicios tratan de que se definan los límites, espacios y exigencias de la participación que queremos tener.
- **Concertación.** Partiendo de la práctica que tienen las/los participantes, analizar las dificultades que tenemos en RD para concertar y cómo superarlas.

■ **Tema II El caso de la República Dominicana**

Tanto en este tema como en el III "Respuesta a los problemas" lo fundamental es completar (o criticar) a partir de la experiencia de las/los participantes, la visión planteada por el consultor S. Quevedo.

■ **Evaluación**

Se dispondrá de tarjetas de diferentes colores. Se pide a las/los participantes que escriban en tarjetas de un color las dos o tres cosas más importantes que aprendieron. Igualmente se pide que escriban en tarjetas de otro color las cosas que no les gustaron y creen que se podrían mejorar. Una persona lee las tarjetas y se sacan conclusiones sobre las posibles modificaciones que haya que hacer en otros Talleres.

Concepto de Globalización

1. Actividades para el taller

- **Impacto de la globalización en nuestro entorno.** Lluvia de ideas señalando manifestaciones que perciben las y los participantes (internet, publicidad, información, precios y productos en supermercados, reducción de empleos, transnacionales, valores, cultura universal/invasión cultural..)
- **Ventajas y amenazas de la globalización.** Ejercicio con tarjetas de dos colores.
- **Impacto diferencial de la globalización en las mujeres y en los hombres.** Lectura en grupos del texto seleccionado y comentarios en plenaria.
- **Posibilidad de reacción de nuestra parte.** Elaborar en grupos estrategias para aprovechar la oportunidad que supone para nuestros intereses la globalización

2. Lecturas recomendadas

Ramonet, Ignacio. 2001. **Impacto de la globalización en los países en desarrollo. Conferencia pronunciada en la Asociación Cristiana de Jóvenes de la República Argentina**, julio 2000.

OIT. **Nuevas tendencias sobre el empleo femenino a partir de la economía neoliberal.** Mendoza, Rosa y W. Melgar. Las ONGDS y los retos de la globalización frente al siglo XXI.

Concepto de Desarrollo

1. Actividades para el taller

- **Desarrollo.** Recoger en papelógrafos o con dibujos las distintas ideas de las y los participantes.
- **¿Cuáles son las necesidades del ser humano?** Trabajo de pequeños grupos. Elaborar listado de indicadores de desarrollo humano. Comparar con los indicadores que ofrece Naciones Unidas para la Medición del desarrollo en el Informe anual de Naciones Unidas: salud, educación e ingreso.
- **Definiciones de desarrollo desde una perspectiva holística e integral.** Elaborar aspectos económicos, sociales, culturales, tecnológicos y políticos.
- **Qué es ser dominicano/a.** Comparación y análisis de dos textos (Joaquín Balaguer y Franklin Franco). A partir de ese análisis realizar una reflexión sobre la identidad dominicana como parte de la dimensión cultural. ¿qué implica para el desarrollo en República Dominicana las dificultades de aceptación e incluso la negación de la dimensión de la diversidad étnica que nos constituye?
- **Desarrollo y disparidad entre la situación de las mujeres y hombres.** Entregar a las y los participantes la clasificación de países según el Índice de Desarrollo Humano y según el Índice del Desarrollo de la Mujer. Comparar varios países.
- **El papel de los organismos internacionales en el desarrollo de los países.** Realizar una mesa redonda donde se exponga el tema.

2. Lecturas recomendadas

Arango de Narváez, Myriam. **El desarrollo humano sostenible y la relación estado sociedad civil.** Nuevas reglas de juego.

Kliksberg, B. **El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo.**

Textos de Franklin Franco y Balaguer

Índices y tablas con indicadores de Desarrollo Humano, y Desarrollo de la Mujer

Concepto de Participación

1. Actividades para el taller

- **Qué valores desarrolla la participación en las personas, en los grupos y en las instituciones** Pedir a cada participante, a partir de su experiencia, que escriba en una tarjeta estos valores.
- **Niveles de participación social que se dan hoy en día en nuestra realidad dominicana.** ¿Qué retos surgen de este análisis para la participación social en RD? Analizar en pequeños grupos.
- **¿Hay diferencias entre mujeres y hombres en los niveles y espacios de participación?** (Toma de decisiones, ejecución de tareas, representación...) Analizar la participación social por géneros.
- **Definiciones de participación.** Trabajo en grupos. Entregar a cada grupo varias definiciones de participación. Previa discusión de las razones, se elige una.
- Soñar en grupo **en qué espacios y en qué niveles se debería dar la participación de la sociedad civil de aquí a cinco años.**

2. Definiciones de Participación para ser elegidas por las y los participantes

La participación, en las actuales circunstancias de América Latina, consiste esencialmente en el proceso a través del cual se crean las condiciones sociales necesarias para ejercer la ciudadanía. Se trata de capacitar a los más débiles y a los más pobres para que obtengan su ciudadanía plena. (R. Tejada, Indes)

La participación consiste en promover la organización de los individuos en torno a intereses y crear condiciones para que la comunidad pueda defenderlos, reivindicarlos, articularlos, hacer alianzas y determinar las políticas públicas (Indes).

Participación comunitaria. Comprende aquel conjunto de acciones colectivas a través de las cuales la población, conjuntamente con las instituciones del sector social, otros sectores y las autoridades civiles a nivel local, identifican problemas y necesidades, elaboran propuestas, planifican y llevan a cabo programas y actividades con el fin de promover el bienestar social. (OPS) La participación es el proceso a través del cual los individuos y la comunidad están activamente involucrados en todas las fases del desarrollo, lo que genera mayor equidad y sostenibilidad. (ACDI)

Proceso a través del cual los individuos y la comunidad se hacen propietarios de los programas y proyectos de desarrollo. (OCDE)

Proceso a través del cual los interesados influyen y controlan poder sobre las iniciativas de desarrollo y sobre las decisiones y recursos que afectan sus vidas (Banco Mundial).

Instrumento de empoderamiento y movilización de la gente como actores y supervisores de su propio desarrollo. Es un fin y un medio de desarrollo que puede contribuir a crear y mantener democracias estables y buenos gobiernos, así como al crecimiento económico, promoviendo la inserción social y mejorando la sostenibilidad de los proyectos. (BID).

3. Lecturas recomendadas

Kliksberg, Bernardo. 1998. **Seis tesis no convencionales sobre Participación.** Guía de Lecturas, Tomo I. INDES/BID/INTEC.

Presupuesto participativo de Porto Alegre. Extracto de "El consenso de Porto Alegre de I. Ramonet.

Concepto de Concertación Social

1. Actividades para el taller

- **Qué significa concertación.** Lluvia de ideas.
- **Valores que implican la concertación y la participación.** Elaborar un listado por grupos.
- **¿Qué experiencias de concertación tienen las y los participantes?**
- **Estilos de liderazgo que se dan en nuestro país en diversas instancias:** partidos políticos, organizaciones de base, ONGs, instituciones gubernamentales, religiosas, familiar, etc. Análisis.
- **Aspectos positivos y negativos del conflicto.** Construir un listado.
- **Toma de decisiones consensuadas y de manejo del conflicto.** Trabajo en grupos para elaborar estrategias.

2. Lecturas recomendadas

Extracto de Fisher, Roger, William Ury y Bruce Patton. **"Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder"** en Guía de Lecturas. Indes.

Cuadro Sugerencias para la toma de decisiones consensuada. Pág. 29. Guía de participación Social de C.- Gimeno

Realidad dominicana a partir del Desarrollo interinstitucional

1. Actividades para el taller

- Identificar brevemente los esfuerzos de desarrollo interinstitucional en la RD que conocen las y los participantes.
- Principales problemas que se presentan en ese proceso. Se pide a cada participante que los escriba en tres tarjetas. Al cabo de quince minutos, se colocan sobre la pizarra y se leen. Problemas señalados por el autor.. Presentar en papelógrafos. Analizar diferencias y coincidencias entre el autor y el grupo.
- Seleccionar algunos problemas mencionados por el grupo y presentar respuestas y resultado esperado.

Coherencia entre **conceptos- estrategias-acciones**

1. Actividades para el taller

- **Nuestra práctica interinstitucional o institucional.** Realizar un diagnóstico a partir de la metodología del triple diagnóstico.
- **Qué objetivos tenemos con nuestra institución o en nuestra red.**
- **Qué necesidades tiene el contexto donde se desarrolla esta práctica** (a nivel social, cultural, de equidad de género y político)
- **¿Cómo es nuestra práctica?**
- Profundización en grupos sobre la importancia de la integración y coherencia entre conceptos, estrategias y acciones en la práctica social.

Posibilidad de entendimiento entre actores

1. Actividades para el taller

- Presentación de los videos: "Como un buen sancocho" y "Postalitas repetidas"
- Decodificación y análisis de las actitudes y valores necesarios para la articulación entre diferentes actores sociales

Viabilidad del desarrollo interinstitucional en RD

1. Actividades para el taller

- **La práctica de Desarrollo Interinstitucional** (entre OSC en la formación de redes, con el Estado y con el Empresariado). Analizar partiendo de la experiencia de las y los participantes, detectando elementos que sirven de freno y de impulso.
- **La experiencia ecuatoriana.** Lectura crítica de para detectar qué estrategias se han puesto en juego en otras realidades.
- **Estrategias que hagan avanzar el DI en los distintos ámbitos:** entre OSC en la formación de redes, con el Estado y con el Empresariado. Elaborar por grupos .

Anexos

3. Glosario de términos



Glosario de términos

A lo largo de este documento se han utilizado algunos términos extraídos de otros procesos reales en marcha, cuya presentación puede ser relativamente novedosa y que han sido referidos en las Fuentes de Consulta. Tales términos han sido conceptualizados y aplicados en el contexto de las argumentaciones en relación a varios puntos específicos.

Atendiendo a una especial solicitud y para facilitar la ubicación y conceptualización de tales términos, que se encuentran dispersos a lo largo de todo el documento, a continuación se presenta un breve Glosario que define (y repite) de una manera muy resumida, la idea esencial de cada uno de estos nuevos (y en ciertos casos, viejos) términos que han sido utilizados.

Actitud. Unidad de análisis del comportamiento social de las personas, que integra a los sistemas cognoscitivos de éstas (lo que cada cual entiende de la realidad, de la manera en que este conocimiento se ha generado y el tipo de cognición que da por resultado); con los sistemas afectivos (los rechazos y atracciones vinculados a las emociones y a las valoraciones que han sido el fruto de las experiencias vitales y - eventualmente -, de la manipulación de la cual han podido ser objetos); y de las tendencias conductuales (finalmente, las ideas y los sentimientos se expresan en la acción, lo cual puede ser medido con precisión y eficacia, para poder comprender y hasta para poder cambiar).

Aptitud. Modalidad de eficiencia potencial que determina el posible nivel de desempeño de las personas en un plano muy específico, el cual puede ser intelectual,

social, artístico, deportivo, etc. Es de naturaleza congénita, pero el medio puede obstruir ese potencial o rescatarlo a plenitud. Factores como la educación, la alimentación, los afectos, el nivel de toxinas en el ambiente y en el cuerpo (por la adicción a tales toxinas), etc, pueden contribuir a efectivizar ese potencial.

Autogestión. Parte del proceso de desarrollo humano, consistente en generar la capacidad de las comunidades, para identificar los intereses básicos que les son propios, darse una organización que les permita defenderlos y expresarlos con efectividad en la práctica cotidiana, en base a una conducción autónoma y a una coordinación con los intereses de otros grupos. Permite el rescate de un potencial latente, obstruido por la inequidad y es la condición básica para hacer real la participación social.

Cogestión. Es el resultado práctico de la concertación, consiste en la capacidad de dos o más actores sociales, para identificar metas de consenso y realizar un conjunto de actividades que permitan su logro. Para los sectores que han estado tradicionalmente excluidos, la cogestión es una etapa a la cual sólo se puede acceder luego de realizar un proceso previo de carácter autogestionario. Es decir, para poder cogestionar, primero hay que alcanzar ciertas capacidades, que en el caso de los sectores que han enfrentado fuertes adversidades a su desarrollo humano, son posibles de obtener mediante la autogestión.

Concertación. La Concertación es el proceso mediante el cual diversos actores pueden lograr un entendimiento que les permita coordinar sus esfuerzos para poder alcanzar objetivos de mutua conveniencia. Es la modalidad del manejo de los conflictos sociales que busca la armonía social. Se basa en el diálogo, el razonamiento, la persuasión y la búsqueda de consensos. Expresa un alto nivel de inteligencia emocional.

Confrontación. Lo opuesto a la concertación. Es el proceso mediante el cual un actor intenta imponer sus intereses sobre los demás. Es la modalidad del manejo de los conflictos sociales que busca el choque de las posiciones, para impugnar, desatender y si es posible, destruir las posiciones adversas. Se basa en la exacerbación de los conflictos. Expresa un bajo nivel de inteligencia emocional.

Comunidad. Conjunto de personas que comparten algo en común, lo que les da una identidad y les abre un conjunto de posibilidades de acción, en particular, para enfrentar problemas comunes mediante estrategias compartidas.

El elemento que comparten y les da su identidad, puede ser de una variada naturaleza, incluyendo la localización espacial, lo étnico, lo laboral, lo gremial, lo religioso, las opciones conductuales, etc.

Desarrollo. Proceso de avance, de parte de un referente dado (un país, una región,

una comunidad, etc), para superar problemas, desde una perspectiva transdisciplinaria. Con frecuencia predomina un enfoque disciplinario en su determinación (por ejemplo, el económico), lo que suele hacer perder de vista un aspecto esencial: que el desarrollo finalmente se expresa en las oportunidades para que los seres humanos puedan rescatar todo su potencial de realización, a nivel personal y social.

Desarrollo humano. Visión alternativa del desarrollo, que asume que el ser humano es un potencial de desarrollo que tiende a estar obstruido por la inequidad social, por lo que la estrategia de respuesta debe apuntar a la identificación de tales obstrucciones, para poder superarlas y de esa manera asegurar la plena realización de las potencialidades.

Desarrollo interinstitucional. Es la expresión de sinergia producida por dos o más instituciones, que han sido capaces de lograr una concertación social, que les permita alcanzar metas de consenso. Tiene efectos internos (para cada institución involucrada) y efectos externos (el impacto a nivel del conjunto de la Sociedad, de los resultados alcanzados gracias a la complementación de los aportes de las instituciones intervinientes).

Educación para el desarrollo. Reingeniería del proceso sistemático de aprendizaje para adecuarlo al Desarrollo Humano. Asume que el aprendizaje es un fenómeno que se da de una manera permanente, en toda situación, en todo momento y con todos los actores sociales con los cuales se entra en contacto. Por lo tanto, concibe al proceso educativo con una amplitud que desborda a la educación formal, que entrega un profesor, en una clase, ante ciertos alumnos. El aprendizaje tiene lugar en el enfrentamiento práctico de los problemas cotidianos, junto a otros que también comparten esos mismos problemas y con los cuales se puede impulsar un proceso de reflexión conjunta. De esta manera la Educación puede ser sistematizada y dirigida para el desarrollo de la persona, junto a su familia, como parte de un grupo de trabajo, inserta en su comunidad, formando parte de lo real, lo cotidiano y las respuestas a los problemas y, muy particularmente, a la manera en que estos problemas pueden ser resueltos.

Equidad. Principio ético y político, que defiende la igualdad de oportunidades para realizar el desarrollo humano de todos los miembros de la Sociedad. De igual manera, defiende el ejercicio de los derechos, como de las obligaciones sociales.

Esquizofrenia institucional. Patología de carácter institucional, que consiste en la pérdida de la coherencia interna, en lo que hace relación con los fines y objetivos de la institución. Se expresa como contradicciones en la práctica real, entre diversos representantes de la misma institución. Por ejemplo, un directivo firma un convenio, un subalterno lo desconoce y hace algo contrario a lo planteado

en ese convenio; y hasta puede ocurrir que otros miembros de la institución, en sus respectivos niveles (administrativo, técnico, legal, comunicacional, promocional, etc.), realice otra acción contradictoria, diferente aún de las otras.

Integración social. Culminación del proceso autogestionario y del cogestionario. Es la meta de la Participación Social. Consiste en la plena incorporación de los miembros de una Sociedad, a la información, a las decisiones y a las acciones que determinan su avance. Desde el punto de vista de la planificación, implica la visión sistémica y la operatividad suficientemente eficaz, como para articular los diferentes niveles de planificación: gobierno central, gobiernos seccionales, Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y las organizaciones de base (barriales, gremiales, etc).

Inteligencia emocional. Capacidad de las personas para evitar que las emociones obnubilen la razón, y para aprovechar esas emociones para el crecimiento personal y social, en armonía, tolerancia y solidaridad con los demás.

Participación. Proceso mediante el cual se produce la integración social de todos los miembros de una sociedad. Implica acceso a las decisiones, pero con una adecuada información y preparación para que tales decisiones sean conscientes y con plena comprensión de la situación y de las consecuencias. Además, implica el involucrarse en la acción consecuente con las decisiones asumidas. (En el texto se amplía este concepto).

Planificación participativa (o alternativa). Ruptura del modelo tradicional que reducía la planificación a ciertas elites, principalmente del gobierno central, para buscar una integración de los niveles macro, con los intermedios y los de la micro planificación. Implica disponer de una estrategia global de participación y de un sistema de formación que permita que los sectores tradicionalmente excluidos, accedan a una comprensión cabal de su situación y puedan expresar sus criterios de respuesta a sus propios problemas. Implica el desarrollo autogestionario de los sectores excluidos, e implica un esfuerzo por buscar la integración social. Como conjunto de experiencias acumuladas, permite disponer de una amplia y eficaz metodología operativa.

Ser humano. Individualidad que forma parte de un colectivo y que dispone de un enorme potencial de realización, el cual bajo condiciones adversas puede quedar obstruido, dando paso a la inequidad y afectando negativamente las posibilidades de desarrollo. ■



**PROGRAMA DE
FORTALECIMIENTO DE
ORGANIZACIONES DE
LA SOCIEDAD CIVIL**



Instituto Tecnológico de
Santo Domingo -INTEC



Banco Interamericano
de Desarrollo -BID