

Hallazgos y Recomendaciones de los Estudios de Caso

El Concepto de Seguridad Humana y la Construcción de Capacidad Institucional

La seguridad humana es un concepto muy amplio. Su definición, así como la identificación de los componentes y aspectos prioritarios que deben enfrentar los gobiernos, depende de las características específicas y la realidad que vive cada región. Los gobiernos e instituciones nacionales e internacionales han abordado este tema desde diferentes perspectivas y por este motivo se hace necesario identificar aquellos aspectos comunes que permitan hacer un trabajo en colaboración.

Como resultado de las discusiones adelantadas en los talleres realizados en Bogotá que constituyeron parte del desarrollo de la fase de investigación aplicada, se identificaron siete condiciones relacionadas con el concepto de seguridad humana, las cuales se clasificaron en dos grupos según su causa-efecto así:

- (1) Condiciones consideradas como básicas para alcanzar la seguridad humana: (a) acceso al empleo; (b) acceso a infraestructura, y a bienes y servicios sociales; (c) condiciones adecuadas del medio ambiente que provean un buen nivel de calidad de vida y la protección integral del individuo; y (d) seguridad alimentaria.
- (2) Condiciones de seguridad humana de nivel intermedio que se persiguen una vez alcanzadas las condiciones básicas: (a) bienestar y confort; (b) dignidad y certidumbre; (c) armonía social, basada en aspectos como el respeto, la cooperación, la solidaridad y el afecto entre individuos. La armonía social fue considerada también como el objetivo final que debe alcanzar la seguridad humana.

Los siguientes aspectos se consideraron relevantes para evaluar los proyectos o programas de seguridad humana que adelantan los gobiernos: (i) medir la efectividad de las metodologías para la construcción de capacidad empleadas por los gobiernos, de cara al desarrollo regional y a los desafíos de la seguridad humana; (ii) evaluar si el conocimiento adquirido a través de la capacitación se emplea realmente en la formulación de planes de acción y en la acción misma; (iii) valorar si estos proyectos o programas están realmente llegando a los beneficiarios objetivo y si tienen un efecto multiplicador en las regiones donde se están implementando, o deben ser reevaluados; (iv) revisar la pertinencia de los aspectos que se van a abordar de acuerdo con las necesidades y demandas reales de las regiones; (v) evaluar la efectividad de arreglos de asociación con otras organizaciones (nacionales e internacionales), para definir roles, programar actividades a futuro, replicar experiencias exitosas y establecer redes de cooperación, ampliar la cobertura de estos proyectos o programas, y adelantar procesos de capacitación de manera más efectiva.

Una Clara Definición de Competencias y Responsabilidades Institucionales, y el Cambio de Actitud que se Requiere de los Funcionarios para Asumirlas

La redefinición de competencias y responsabilidades entre los diferentes niveles y entidades del Estado, debido a los procesos de descentralización y de reformas y ajustes institucionales que se han adelantado en los países de la región, han sido procesos largos y difíciles de consolidar. Todavía persiste la tradición de estructuras centralistas y poco participativas, lo que ha requerido un fuerte cambio de actitud de gobernantes y funcionarios para asumir sus nuevos roles y poner en práctica los nuevos instrumentos que han sido diseñados para facilitar una gestión más democrática y compartida en temas de seguridad humana y desarrollo regional.

Las reformas de política y los cambios administrativos y organizativos que éstas puedan generar, no son en sí mismas suficientes para producir el impacto deseado, si no van acompañadas por un cambio de actitud en los funcionarios y en las prácticas tradicionales.

En los casos analizados se pueden resaltar algunos aspectos relevantes relacionados con este tema que inciden en el éxito o fracaso de las iniciativas:

- La función del Estado debe ser la de actuar como armonizador de los intereses de los diferentes actores que intervienen en iniciativas de seguridad humana y desarrollo regional.
- La manifestación abierta de la responsabilidad y compromisos institucionales genera mayor credibilidad entre los actores y promueve el deseo e interés de participar.
- La continuidad de los programas y del ejercicio de nuevas prácticas se debe reflejar también en la continuidad, participación y compromiso de los funcionarios a lo largo de todo el proceso, desde la etapa de planificación, diseño y ejecución de los mismos.
- La adopción de nuevos métodos y tecnologías requiere de esfuerzos de las administraciones para facilitar su implementación, y de la difusión paulatina sobre la utilización de los mismos, para asegurar el cambio gradual de actitud de los funcionarios y la aceptación de estas nuevas prácticas.
- La institucionalización de los procesos efectivos de gestión puede ayudar a que las iniciativas trasciendan a otras administraciones. En este sentido es necesario facilitar la operacionalización de nuevos procesos y procedimientos.
- Para que esta institucionalización pueda ser efectiva, es necesario que las directivas de las administraciones de los gobiernos presten el apoyo necesario para que los funcionarios se adapten a los nuevos procesos, mediante una mayor flexibilidad en la distribución del trabajo, en los horarios y en las responsabilidades que éstos deben asumir. Las nuevas dinámicas de gestión deben reflejarse en las estructuras orgánicas de las administraciones para que sean más ágiles y efectivas.

Los casos de la región del Bío Bío son una muestra del grado de compromiso y de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones que han demostrado los funcionarios de la administración municipal en la implementación de todas las fases de los programas, desde su identificación como problema, el diseño de la estrategia y la ejecución de acciones. En el caso específico de Talcahuano, la municipalidad tomó conciencia de su responsabilidad, y ejerciendo medidas de control y sancionando regularmente y sin excepción a las empresas infractoras de las normas medioambientales. Esta actitud de firmeza con respecto al cumplimiento de normas mínimas ante la magnitud del problema, generó credibilidad en la administración y sus

funcionarios por parte de las mismas empresas y de la comunidad, y propició su participación en las estrategias diseñadas por las autoridades municipales.

En el caso de Tomé y Hualqui el compromiso institucional se manifiesta en el apoyo prestado, no solamente de carácter político sino técnico, y en la búsqueda de fuentes para la financiación del programa. Los funcionarios se han involucrado decididamente con la comunidad en la ejecución y el seguimiento de las actividades que se desarrollan.

En la región Metropolitana de Santiago, uno de los factores de mayor incidencia en el éxito del caso de la Mesa Calidad de Vida, ha sido el cambio de conducta laboral de los funcionarios, habituados a una modalidad convencional de trabajo con inconvenientes en el intercambio de información. La Mesa se ha diseñado para facilitar el acceso y el intercambio de información, sin embargo, se ha requerido tiempo para incentivar el uso de nuevas tecnologías a través de la capacitación a funcionarios involucrados, y de la actualización de los equipos de las entidades que forman parte de La Mesa.

En el caso de la Matriz de Gestión Urbana y Regional Integral, también desarrollado en la región Metropolitana de Santiago, se han tenido que enfrentar situaciones como la falta de continuidad de funcionarios, y el celo institucional que se presenta cuando unas entidades traspasan las competencias de otras. Sin embargo, el diseño de esta herramienta, que permite abordar los problemas y las soluciones de una manera sistémica e integrada, ha propiciado la creación de alianzas estratégicas entre entidades evitando los celos institucionales y aclarando los compromisos y responsabilidades de cada entidad participante.

Los casos de Villa El Salvador y Comas en la región Metropolitana de Lima-Callao, son la muestra fehaciente de la importancia que tiene la institucionalización de procesos y procedimientos de gestión para lograr su sostenibilidad. A este respecto, en el proceso del presupuesto participativo que se adelanta en la experiencia de Villa El Salvador, por ejemplo, ya han sido definidas las primeras reglas de juego de manera concertada con la comunidad. En el momento de la documentación de esta experiencia, existía una propuesta del reglamento para ser aprobada por el Concejo, siendo éstos los primeros pasos para su institucionalización, lo que hace difícil desarticular este proceso en futuras administraciones. Además de lo anterior, el caso de Villa El Salvador también presenta un nivel de continuidad de funcionarios importante que da mayor solidez al proceso. Esto se ha logrado a través de la vinculación a la administración de pobladores del distrito formados para desempeñarse como líderes y capacitados en el trabajo de gestión municipal.

En Comas también se han iniciado los cambios en la estructura organizativa del municipio para ajustarse mejor a las necesidades que demandan los procesos de gestión participativa del plan que se han venido implementando.

Esfuerzos de los Gobiernos para Motivar y Promover la Organización y la Participación de los Distintos Sectores de la Sociedad

En los países de América Latina y El Caribe se han ido afianzando formas de participación más democráticas, aumentando su potencial de desarrollo. Los acuerdos realizados entre la población y los gobiernos juegan un papel crítico en la sostenibilidad de políticas y estrategias institucionales. La relación que se genere entre la población y los gobiernos, la información compartida y los acuerdos que se realicen entre ellos, son de vital importancia para la sostenibilidad de las acciones que se emprendan para lograr mejores condiciones de seguridad humana y desarrollo regional. Sin embargo, a pesar de los avances que se presentan en muchos países, existen todavía prácticas excluyentes por parte de los gobiernos, y apatía y poca organización por parte de la sociedad civil.

Las ONG juegan un papel de gran importancia en la organización de grupos sociales, en la implementación de técnicas y métodos de participación, y en el seguimiento continuo a los procesos participativos de las comunidades. Estas organizaciones complementan en este sentido los esfuerzos de las administraciones para hacer efectivos los espacios y mecanismos de participación que se han venido institucionalizando en la mayoría de los países de la región.

El análisis de los casos permite identificar algunos factores que contribuyen a que los mecanismos de participación ciudadana sean más efectivos. Los procesos de participación ciudadana se generan alrededor de los intereses comunes que tiene un grupo social o una comunidad para enfrentar situaciones que los afectan. Sin embargo, en la medida en que se van solucionando los problemas de interés común, decrece el interés de participación y la solidaridad de los pobladores. Esto hace necesario fortalecer la identidad local, crear un sentido de pertenencia y cultura propia, que dé continuidad a las acciones emprendidas. En este sentido, construir una visión de futuro puede centrar y fomentar la participación y a la vez convertirse en una función unificadora de los intereses de una comunidad. Esta visión unificada del futuro deseado permite impulsar y orientar de manera más racional la inversión.

El acercamiento a la comunidad se debe hacer para que ésta participe no solamente en la identificación de necesidades, sino además para que aporte en la solución de las mismas. Se debe fomentar el interés de la comunidad en el proceso de gestión. Si la comunidad participa desde el inicio, podrá manejar y ejercer control sobre el proceso y sobre las decisiones que se adopten, incluyendo aquellas de inversión. De esta manera las demandas tradicionales de una comunidad se transforman en posibilidades más racionales de proyectos.

Para volver sostenible la actitud de participación de una comunidad es necesario tener en cuenta tres etapas en el proceso de participación: (a) sensibilización de los beneficiarios; (b) prácticas y acciones concretas de participación; y (c) seguimiento y evaluación del proceso mismo de la participación.

Es importante tener claro que, cuando se emprenden proyectos o programas con procesos participativos, éstos son más difíciles de presupuestar que los que se desarrollan de manera tradicional, ya que por el tiempo involucrado, dependen en gran medida de poder mantener el interés y la voluntad de las personas.

Los casos analizados ponen de manifiesto la importancia de la participación como factor de sostenibilidad de proyectos o programas. En el caso de Talcahuano, en la región del Bío Bío, la administración municipal desarrolla un gran esfuerzo para sensibilizar a los pobladores acerca de los graves problemas que generan en el ambiente el mal manejo de los residuos que producen tanto las empresas como la población, con las graves consecuencias sobre la contaminación del suelo, del aire y de las aguas de la bahía. El esfuerzo de sensibilización de la población emprendido por las autoridades municipales es contundente y sostenido, generando en la comunidad el compromiso para recuperar la imagen de su ciudad y dar mayor bienestar a la población.

En el caso del Consejo Regional Ambiental de Rionegro (CRA) en el departamento de Cundinamarca, las acciones del Consejo se concentran inicialmente en crear conciencia en la comunidad acerca de la vulnerabilidad a que están expuestos los núcleos urbanos de la región, debido al manejo indiscriminado de sus recursos naturales. Esta iniciativa ha construido poco a poco una cultura ambiental entre los pobladores de la provincia.

Por otro lado, los beneficios resultantes de la participación de las comunidades en la elaboración de presupuestos y la toma de decisiones de inversión son también claros en el caso de Pavimentos Participativos desarrollado en la región Metropolitana de Santiago de Chile, así

como en el caso de Planificación y Gestión Local Participativa adelantada en Villa El Salvador, Perú. En ambas experiencias se ha visto el cambio de comunidades que sólo demandan soluciones, a comunidades que participan en las decisiones para llevarlas a cabo. La comunidad se ha convertido en cogestora y cofinanciadora de proyectos y acciones, permitiendo mayor transparencia en la utilización de recursos municipales.

Pero la pregunta clave que resulta de los procesos participativos que se gestan alrededor de la necesidad de solucionar problemas compartidos por los habitantes de una comunidad es: ¿cómo volver sostenible una actitud de participación de una comunidad, una vez que se ha obtenido la solución deseada? El caso de la Construcción del Acueducto Interbarrial del suroriente de Bogotá y el municipio de Soacha es un ejemplo del poder que tiene una comunidad organizada para presionar a las autoridades municipales a dar solución a sus problemas. La organización y participación de esta comunidad fue efectiva para obtener la atención de las autoridades y conjuntamente dar solución al suministro de agua. Sin embargo, una vez obtenida la solución deseada, ¿cómo se puede garantizar que esta comunidad continúe unida y participe en el normal proceso de desarrollo de estos barrios? En la experiencia de Pavimentos Participativos en Chile, se ha intentado seguir fortaleciendo a las comunidades organizadas a través de los comités de participación una vez se han construido las obras, dándoles la responsabilidad del mantenimiento de las mismas. Sin embargo, los resultados no han sido siempre los esperados.

A este respecto es interesante observar los resultados obtenidos por las acciones sostenidas y continuas que han realizado diferentes administraciones de Villa El Salvador en materia de fomento a la participación a lo largo de más de treinta años, permitiendo la formación de líderes en varias generaciones de la comunidad. Esto ha permitido que en ocasiones estos líderes se hayan desempeñado como funcionarios en diferentes gobiernos. El esfuerzo sostenido y continuo de la administración municipal es también uno de los factores de éxito de la experiencia de Talcahuano, en donde se ha generado un fuerte sentido de apropiación por parte de todos los estratos de la sociedad acerca de la problemática de la ciudad frente a la contaminación ambiental. Ambas experiencias coinciden en que han trascendido los problemas puntuales que fomentaron la participación inicialmente, y se ha construido una identidad de la población alrededor del desarrollo integral que desean.

Construcción Conjunta de Capacidad y Aprendizaje para Mejorar el Entendimiento Compartido de Problemas y Soluciones

La gestión en colaboración puede ser una importante estrategia para lograr un entendimiento integral y compartido de los problemas y soluciones, y desencadenar además un proceso de aprendizaje mutuo. Esto permite una más efectiva construcción y fortalecimiento de la capacidad de gestión de los actores que intervienen en el desarrollo regional, en donde se cruzan competencias y responsabilidades de diferentes niveles de gobierno, entidades, grupos sociales y sector privado.

Por su naturaleza compleja, el mejoramiento de los niveles de seguridad humana y de aspectos del desarrollo regional se debe abordar desde una perspectiva integral que abarque componentes de tipo social, económico, ambiental, teniendo en cuenta la diversidad de actores de carácter público y privado que intervienen en estos temas. Esta complejidad hace imperativo el trabajo coordinado y de cooperación entre actores y su entendimiento de esta integralidad. El fortalecimiento de la capacidad y el aprendizaje debe dirigirse tanto al sector público (encargado de armonizar los diferentes intereses en juego), como al sector privado y a la comunidad en general (quienes son los directa o indirectamente afectados por las condiciones de desarrollo y seguridad de una región). Fortalecer las capacidades de gestión de todos estos actores permite que cada uno pueda asumir sus roles y responsabilidades con mayor eficiencia.

El trabajo en equipo promueve y estimula el aprendizaje de técnicas para el intercambio de información, la identificación de aspectos y problemas comunes, y permite identificar tareas y responsabilidades que deben asumir los participantes, así como definir los esquemas de negociación y de construcción de consensos para la toma de decisiones de manera compartida.

Las experiencias analizadas resaltan la importancia de los siguientes aspectos:

- (1) **Modalidades de capacitación.** Para el fortalecimiento de la capacidad de gestión se puede recurrir a diferentes modalidades como la capacitación formal, las pasantías, los encuentros o foros de discusión, el intercambio de experiencias para el aprendizaje, la asesoría de expertos y especialistas, la formación en los puestos de trabajo, entre otras. La preparación y capacitación de capacitadores por ejemplo, puede ser una herramienta de gran utilidad para multiplicar el efecto de la capacitación, llegando a otras localidades.
- (2) **Respuesta oportuna a las demandas.** Un funcionario o profesional bien capacitado genera confianza, credibilidad y respeto de parte de los diferentes actores (sector privado, comunidad y entidades públicas). La capacidad técnica de los funcionarios se refleja en la capacidad que tienen las instituciones para efectuar una intervención acertada, y en la eficiente y eficaz atención a las necesidades y demandas de la población.
- (3) **Modernización integral.** Es importante que las entidades inviertan más recursos, no solamente en la capacitación de funcionarios y del personal involucrado en programas de seguridad humana y desarrollo regional, sino además en la modernización de equipos y tecnología que permitan un mejor desempeño de sus funciones. El trabajo en colaboración permite difundir entre los participantes la necesidad de asumir una posición más abierta al cambio y a la modernización integral de las administraciones. Una estrategia de modernización integral de las instituciones requiere, además de recursos financieros, el compromiso y el apoyo administrativo de sus directivas para mejorar su personal y sus equipos.
- (4) **Capacitación continua.** Todo proceso de capacitación y entrenamiento debe ser permanente y continuo, se debe inculcar una tradición para planificar el desarrollo con perspectiva regional en todos los actores del proceso (administraciones del Estado en sus diferentes niveles, sector privado y comunidad). Los procesos continuos de capacitación y formación de líderes, desarrollan un alto nivel de madurez y consolidan la organización social, pero es indispensable ser conscientes de que estos cambios requieren tiempo para arraigarse en las rutinas, y que las transformaciones y aprendizajes son procesos lentos.

La experiencia de Asocentro en el departamento de Cundinamarca, hace énfasis en la ventaja que representa para esta asociación de municipios contar con personal capacitado para posicionarse tanto a nivel de la comunidad, como ante organizaciones y entidades públicas de diferentes niveles, como un ente serio y eficiente. Este posicionamiento le ha permitido apalancar y jalonar recursos con los niveles regionales y nacionales para la inversión en proyectos de desarrollo tales como la recuperación de la malla vial, el mantenimiento de alcantarillados urbanos y rurales, la recolección de residuos sólidos, etc. Esta asociación cuenta además dentro de su estructura operativa con una unidad para prestar asesoría y capacitación a las administraciones municipales que lo requieran.

El caso del Acueducto Interbarrial del suroriente de Bogotá y el municipio de Soacha, y el caso específico del Chaparral dentro de la experiencia del Mejoramiento del Centro Histórico de Lima, describen el fortalecimiento y la organización de una comunidad. Ambas experiencias, ante la insuficiencia institucional, desarrollan una comunidad organizada, consolidada y bien capacitada en aspectos de gestión, con el apoyo de una ONG. Sin embargo, los obstáculos que

tienen que enfrentar, a pesar del éxito de la gestión comunitaria, es la precaria información con que cuentan los funcionarios públicos para cumplir con sus funciones (desinformación sobre redes existentes de desagües en el caso de Chaparral), y la lentitud de los mismos para adelantar los procedimientos que exige la ley (demoras en la entrega oportuna de autorizaciones y aprobaciones de proyectos).

Una situación inversa a la anterior se presenta en el caso de Talcahuano. La preparación técnica y la actitud decidida de los funcionarios de la municipalidad, generó confianza en empresarios y comunidad para asociarse de manera activa a la causa de recuperación ambiental de la comuna, liderada por la administración. La intervención oportuna de la administración en los aspectos de control imprimió seriedad y marcó el liderazgo de la municipalidad en el proceso.

La experiencia de la Mesa Calidad de Vida de la región Metropolitana de Santiago, es un buen ejemplo del concepto integral de modernización del Estado, en donde además de la capacitación de funcionarios, se han movilizad recursos de las instituciones participantes en el proyecto, para mejorar equipos y actualizar la tecnología. Aunque ha habido algunas dificultades por parte de los funcionarios para aceptar las nuevas formas de trabajo que impone la creación de un espacio virtual de concurrencia, éstos se han venido adaptando lentamente al proceso.

Es muy importante resaltar la experiencia de Villa El Salvador en lo que respecta al nivel de madurez y consolidación que ha alcanzado la organización social del distrito como resultado del trabajo y esfuerzo de sus dirigentes a lo largo de treinta años, en la formación de capital humano en diferentes etapas del proceso de desarrollo. Una de las circunstancias que ha permitido que en Villa El Salvador se haya construido identidad social es, como se mencionó antes, la continuidad mantenida a lo largo de varias administraciones en los procesos de aprendizaje y formación de líderes. Sin embargo, en Villa El Salvador también se ha presentado un debilitamiento del proceso en algunos momentos, por eso las administraciones son conscientes de que el principio básico para mantener este proceso es generar hábitos que impidan que se pierda el esfuerzo invertido. La formación continua de líderes permite la conformación de un equipo de funcionarios capaz de inspirar confianza en la población.

El caso de Villa El Salvador, así como las experiencias de Hualqui y Tomé, en la región del Bío Bío, y de Asocentro en el departamento de Cundinamarca, son un ejemplo de la importancia que puede adquirir no solamente la capacitación tradicional sino también otras prácticas de aprendizaje tales como las pasantías, los encuentros y el intercambio de experiencias, en la construcción de capacidad. La formación de capacitadores que se adelanta en la experiencia chilena de Hualqui y Tomé, ha permitido que una iniciativa local pueda abarcar una región y que esa experiencia se pueda adaptar a las circunstancias específicas de otras localidades.

Decisión Política y una Convocatoria Adecuada de Actores que Promuevan Alianzas y Nuevas Formas de Asociación entre Organizaciones Gubernamentales, No Gubernamentales y el Sector Privado

El proceso de descentralización ha traído cambios en las relaciones existentes entre los diferentes actores que intervienen en el proceso de desarrollo. Específicamente los programas de desarrollo regional y de seguridad humana son exitosos en la medida en que hagan parte de los esfuerzos de desarrollo conjunto de distintos niveles de gobierno (nacional, regional y local), del sector privado y de la comunidad en general. Esto significa que es necesario hacer una acertada convocatoria de actores y diseñar mecanismos de colaboración novedosos que les permita asociarse alrededor de objetivos comunes, establecer reglas de juego claras, y definir responsabilidades y compromisos para actuar de una manera más eficiente y coordinada.

Los casos muestran nuevas formas de trabajo en colaboración tales como: (a) las asociaciones de municipios, facilitando a varias unidades locales enfrentar problemas comunes como la degradación del medio ambiente, el desempleo, la violencia, entre otros; (b) la conformación de mesas de discusión e intercambio de información y toma de decisiones que permiten una mejor coordinación de proyectos que adelantan distintas instancias de gobierno y otros actores, a través de las cuales se puede hacer una inversión más racional de recursos; y (c) alianzas estratégicas entre organizaciones gubernamentales, ONG, sector privado y comunidad, para canalizar de manera más efectiva los esfuerzos y recursos existentes hacia las necesidades más sentidas de la población.

Es importante anotar que las experiencias que se desarrollan y las demandas que se hacen a través de formas de asociación de todo tipo, tienen un potencial muy grande para promover cambios de gran impacto, como puede ser el caso de las políticas públicas.

Las experiencias analizadas resaltan lo siguiente:

- Los proyectos o programas de desarrollo regional y seguridad humana requieren de una amplia convocatoria de actores que permitan un mejor y más completo entendimiento de la situación y del medio que se quiere intervenir.
- La amplia participación de actores interesados construye una base fuerte y sostenida en el tiempo, y genera en ellos compromiso y una conducta responsable.
- Las formas de asociación arriba descritas se convierten en motores de participación activa en donde se ponen de manifiesto relaciones de confianza y cooperación entre los integrantes de estos acuerdos y con otros actores. En la medida en que se identifiquen actores representativos de la comunidad, se facilita la participación y se valora así el conocimiento que cada uno tiene de la situación.
- A través de las diferentes formas de asociación, ya sean éstas entre organizaciones de gobierno, de la comunidad o del sector privado, se pueden canalizar demandas para exigir atención a necesidades, e inclusive cambios en las políticas públicas. La gestión compartida tiene como ventaja lograr metas que de manera individual no serían posibles.
- En concordancia con lo anterior, el trabajo en colaboración permite sincronizar diferentes proyectos tanto del gobierno como del sector privado, racionalizando mejor la inversión. La gestión solidaria por lo tanto, incentiva la igualdad y el equilibrio ya sea entre grupos de comunidades, entre municipios ricos y pobres, o entre subregiones en donde se presenten desequilibrios.

La eficaz convocatoria realizada por la administración municipal de Talcahuano a las industrias contaminantes del medio ambiente y a la comunidad, generó el compromiso de la mayoría de los industriales para acoger las exigencias de la administración y oír las demandas de la comunidad afectada. Asimismo, el resultado de esta convocatoria y el control permanente por parte de las autoridades en el cumplimiento de las normas, desarrolló una actitud responsable en la población frente al medio ambiente.

El éxito en el caso del Consejo Regional Ambiental de Rionegro en Cundinamarca también se debe a una acertada convocatoria de políticos y aspirantes a cargos de gobierno local y regional para involucrarlos en la dinámica establecida por el Consejo frente a los problemas ambientales que enfrenta la región (inestabilidad del suelo, deforestación, etc.), debido al manejo indiscriminado y poco responsable de los recursos naturales existentes (fuentes de agua,

bosques, entre otros). La continua convocatoria a participar en las diversas actividades que desarrolla el Consejo, ha manteniendo vivo el interés de los actores y ha dado estabilidad al grupo de participantes, garantizando la continuidad de las decisiones que se toman. Asimismo, se debe mencionar la importancia que ha dado el Consejo a la identificación de actores representativos que han realizado importantes aportes por el conocimiento que tienen de su región.

La creación de la asociación de municipios de Asocentro en Cundinamarca, ha permitido construir una visión de región en los municipios socios. Esto ha fortalecido su posición frente a entidades territoriales de mayor envergadura como Bogotá Distrito Capital y aún frente a la Nación, tanto para gestionar recursos como para concertar decisiones sobre aspectos compartidos con otras entidades y niveles de la administración. Asocentro también ha fortalecido su posición como entidad ante los municipios socios, ya que al manejar de manera equilibrada las solicitudes de sus integrantes se han establecido relaciones de confianza y transparencia entre los municipios miembros y la asociación.

Las formas de asociación comunitaria que se generan alrededor de objetivos comunes fomentan la organización y el trabajo colectivo, fortaleciendo el tejido social. Este es el caso de la creación de los comités de pavimentación en la experiencia de Pavimentos Participativos que se adelanta en la región metropolitana de Santiago de Chile, así como en el caso del Acueducto Interbarrial del suroriente de Bogotá y el municipio de Soacha. Sin embargo, es importante diseñar mecanismos para mantener la organización comunitaria más allá de la simple consecución de una solución a los problemas específicos que ha propiciado el trabajo conjunto, para que la construcción del tejido social sea una realidad y no una situación puramente circunstancial.

Los resultados obtenidos por las acciones realizadas por la comunidad en las experiencias relacionadas con el Mejoramiento Integral del Hábitat en el Centro Histórico de Lima en el caso específico del Programa de Prevención en Zonas de Alto Riesgo, es un ejemplo del impacto que estas acciones han generado en la política pública, ya que el Ministerio de Educación se ha vinculado a estos programas adoptando sus planteamientos como parte de la política del ministerio.

Capacidad de los Gobiernos para Liderar Procesos de Planeación y Gestión Estratégicas

La complejidad de los temas de desarrollo regional y seguridad humana requiere de técnicas y métodos de planeamiento y gestión estratégica, que permitan integrar tanto la gran variedad de factores que intervienen en estos temas como la variedad de actores que participan en estos procesos. La planeación se puede interpretar como un proceso de entendimiento entre actores que se proponen modificar conjuntamente una situación. La gestión involucra la puesta en marcha de los acuerdos logrados, estableciendo un esquema de acción para alcanzar los objetivos previstos. Los gobiernos (locales, regionales y nacionales) tienen como función armonizar los distintos intereses en juego, por lo que es necesario que estén capacitados para abordar de manera integral y coordinada las soluciones previstas, mediante el uso de estrategias y metodologías que promuevan la gestión en colaboración, la participación, la consulta pública y la información.

A este respecto, el análisis de los casos presentados en este documento hace énfasis en la importancia que tiene la combinación de estrategias y metodologías en aspectos políticos, técnicos y participativos, para lograr consensos y claridad sobre procesos y responsabilidades.

(1) Aspectos políticos. Se hace indispensable la voluntad y decisión política para emprender el trabajo en coordinación y colaboración. Esto incluye la necesidad de propiciar el trabajo

asociativo y la coordinación entre los funcionarios de nivel directivo de las diferentes instancias de gobierno, con el sector privado y la comunidad.

Estas voluntades se evidencian a través de diferentes modalidades o esquemas asociativos ya mencionados anteriormente, tales como las mesas de trabajo, la conformación de consejos de participación y toma de decisiones, asociaciones de entidades territoriales, convenios o alianzas entre sectores público, privado, comunidades, ONG, etc. Estas modalidades exigen el diseño de estrategias y métodos que les permitan ser operativas, teniendo en cuenta la necesidad de generar espacios de discusión, de toma de decisiones y de resolución de conflictos de manera concertada.

- (2) **Aspectos técnicos.** Se enfatiza la necesidad de emprender procesos más enfocados en regiones y no en localidades aisladas, en construir una visión de región que permita promover el desarrollo sostenible. Esto se logra a través del conocimiento de las competencias de diferentes actores para identificar coincidencias, acciones estratégicas conjuntas que se reflejen en los programas y proyectos que se emprendan.

Se deben identificar los factores que intervienen en cada problema, para determinar las variables a considerar, como también identificar los tipos de planes, programas y proyectos, y definir prioridades que permitan un desarrollo estratégico, estableciendo acciones a corto, mediano y largo plazo. Además es indispensable identificar indicadores que permitan medir los logros alcanzados, para hacer el seguimiento a procesos, evaluar los resultados, y hacer los ajustes pertinentes.

- (3) **Aspectos participativos.** Uno de los factores de éxito de la participación es identificar actores clave que permitan una amplia convocatoria de grupos sociales interesados, teniendo en cuenta etnias, género, gremios, etc.

Cuando intervienen diversos actores, es necesario adoptar un lenguaje común que permita una mejor comunicación para llegar a consensos. También es importante formular propuestas integrales de desarrollo a través de la coordinación de acciones y proyectos financiados y administrados por diferentes organismos e instituciones y de los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local), y fomentar el compromiso de los involucrados. Los mecanismos de participación ya existentes para la planeación, la gestión y la concertación (leyes, normas, herramientas técnicas y metodológicas) que hayan demostrado ser eficaces, se deben poner en práctica.

El Consejo Regional Ambiental de la provincia de Rionegro en Cundinamarca, es el resultado de la voluntad política de los niveles locales para dar respuesta a una iniciativa del orden nacional que propende por el desarrollo sustentable. Sin la voluntad de los gobernantes locales de la provincia en la creación y participación en el Consejo, el esfuerzo del gobierno nacional por intervenir un área con graves problemas ambientales y de orden público, no habría tenido resultados. Sin embargo, esto no fue suficiente, la creación del Consejo ha implicado el diseño de metodologías y estrategias participativas sencillas que motiven la vinculación de actores y el trabajo concertado.

Las experiencias adelantadas en los distritos de Villa El Salvador y Comas en Lima Metropolitana demuestran la importancia de la institucionalización de técnicas y metodologías de planeación y gestión estratégica que se han adaptado y perfeccionado según las características propias de cada distrito. En ambos casos se ha hecho uso de metodologías, leyes y mecanismos existentes de una manera sistemática. Esto les ha permitido construir una visión compartida de desarrollo integral a futuro. En el caso específico de Villa El Salvador, la población se ha apropiado de los mecanismos y

herramientas que ofrece la planeación estratégica para identificar problemas, darles prioridad, establecer objetivos y ejecutarlos. La internalización de estas metodologías en el trabajo cotidiano de la administración y en el trabajo de la comunidad, hace que tanto funcionarios como ciudadanos estén más involucrados en el proceso de desarrollo participativo y que la comunidad tenga cada vez mayor acceso a las instancias de toma de decisiones. El instrumento desarrollado para la formulación del presupuesto participativo que se adelanta recientemente en el distrito de Villa El Salvador ilustra muy bien la utilización de estrategias y metodologías al alcance de todos.

Los resultados obtenidos en la recuperación ambiental de Talcahuano, demuestran la capacidad de la administración municipal para definir con precisión los componentes y prioridades en la solución de los problemas, y su habilidad para diseñar estrategias que faciliten el flujo de información entre los actores del proceso, estableciendo con claridad las responsabilidades y el rol de cada uno de ellos. La municipalidad ha puesto en práctica estrategias y metodologías novedosas, pero también ha recurrido a la normativa existente y la ha aplicado.

La Matriz de Gestión Urbana y Regional Integral desarrollada para la gestión de proyectos en la región metropolitana de Santiago de Chile, es una herramienta técnica que está siendo incorporada oficialmente como mecanismo de gestión de proyectos intersectoriales. Esta herramienta servirá para que los funcionarios que participan en la gestión de estos proyectos utilicen un lenguaje común y se facilite la comunicación y la toma de decisiones. Esta matriz es en sí misma una herramienta metodológica que permite medir el efecto conjunto de proyectos intersectoriales sobre la seguridad humana y la sustentabilidad general de la región. De esta manera se puede evaluar la necesidad de desestimular acciones que no hayan considerado la interacción con otras iniciativas y la cooperación entre sector público y privado. Para lograr este objetivo, el diseño de la matriz contempla la definición de indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de seguridad humana que se han previsto.

La experiencia que se adelanta a través de la Mesa Calidad de Vida, también desarrolla una nueva modalidad de gestión que permite formular propuestas integrales de desarrollo urbano con un gran impacto regional, a través de la coordinación de proyectos financiados y administrados por diferentes organismos e instituciones. Aún cuando ha tomado tiempo que los funcionarios que participan en esta iniciativa se adapten a la utilización de un espacio virtual como un mecanismo más ágil para la difusión de información y la discusión entre actores, las medidas de modernización del Estado adoptadas por el gobierno (como la capacitación a profesionales y la actualización tecnológica de las entidades) han facilitado este proceso.

Esfuerzos Sostenidos de los Gobiernos para Generar Conciencia en la Sociedad y Establecer Mecanismos Adecuados de Comunicación y Difusión de Información Oportuna

Uno de los principales factores que inciden en la sostenibilidad de las políticas y estrategias institucionales, es el conocimiento y la conciencia que tienen las comunidades acerca de los problemas y desafíos que deben enfrentar en su vida cotidiana, para lograr mayores niveles de seguridad con respecto al empleo, al acceso a servicios públicos, a la salud y a la educación, a condiciones de sostenibilidad del medio ambiente, y a los conflictos y la violencia.

Las administraciones locales, regionales y nacionales deben mantener informados a los diferentes sectores de la sociedad de manera permanente y oportuna acerca de las acciones, proyectos o programas que se estén adelantando para la solución de los problemas que los afectan, así como de los resultados alcanzados para solucionarlos. Una sociedad bien informada

es una sociedad mejor capacitada para participar. Si tenemos en cuenta que el desarrollo es una tarea colectiva y compartida entre diferentes actores, se debe asegurar que la información y el conocimiento lleguen a todos los sectores de la sociedad (sector público, sector privado, comunidad), para que el proceso de desarrollo sea más efectivo.

Los casos analizados enfatizan algunos aspectos relevantes, tales como:

- Se deben mejorar las estrategias de comunicación, las cuales deben darse en diferentes direcciones e incluir la retroalimentación entre entidades públicas y la sociedad civil, entre diferentes entidades publicas (sentido horizontal), y entre instancias de diferentes niveles de gobierno (sentido vertical). Esta retroalimentación permite por un lado, crear conciencia y establecer responsabilidades y, por otro lado, definir políticas, programas e intervenciones que respondan a la demanda y necesidades reales de la población, así como hacer un seguimiento al proceso y medir los resultados obtenidos.
- El conocimiento que se genera alrededor del intercambio de la información permite una toma de decisiones más eficiente y efectiva.
- El proceso de difusión de información y conocimiento requiere de instrumentos adecuados de tipo metodológico, técnico, y de construcción de capacidad que permita crear, desarrollar y mantener una plataforma de información asequible.
- La difusión de las iniciativas institucionales desde las etapas iniciales (mediante la difusión de las ventajas que ofrece el desarrollo de programas o proyectos) hasta sus etapas finales (difusión de resultados obtenidos), así como una estrategia de comunicación e interacción entre actores, ayudan a construir una visión compartida de la situación haciendo más fácil la movilización de recursos.

En el caso de Asocentro en Cundinamarca, la Junta Técnica de Planeación creada como una unidad técnica que presta asesoría a los alcaldes y que agrupa los jefes de planeación de los once municipios que conforman la asociación, ha servido de espacio para la difusión de las experiencias buenas y malas entre los funcionarios municipales. Esto ha permitido que los funcionarios compartan y transfieran sus experiencias y conocimiento y se presten asesoría entre sí. Adicionalmente a la comunicación permanente entre funcionarios, la asociación informa a la comunidad sobre las obras y programas que realiza. Sin embargo, es evidente que existe la necesidad urgente de abrir un canal de comunicación en ambos sentidos, ya que no es suficiente con informar a la comunidad acerca de las acciones que se adelantan, sino que se debe promover su participación en el proceso de identificación de necesidades y aún en la toma de decisiones.

El Consejo Regional Ambiental de la provincia de Rionegro (CRA) es una respuesta local a una iniciativa de la instancia nacional, cuya fortaleza principal es la coordinación entre entidades de diferentes niveles de gobierno, entidades intersectoriales y la comunidad. El Consejo tiene una estructura operativa sencilla (un Comité Directivo, un Comité Técnico de Enlace y un Comité Técnico Intersectorial), con reglas claras a las que se han comprometido sus integrantes. A través de esta estructura se ha creado un marco de intercambio de información y conocimiento que se manifiesta en unos puntos de encuentro que facilitan la mediación y la concertación entre actores. La mecánica operativa del Consejo ha exigido rigor en el cumplimiento de la programación, en escuchar a los interesados, y en presentar informes periódicos y compartir la información con todos. La información también se difunde a través de un boletín regional que ha permitido articular las acciones que se llevan a cabo.

Los puntos de encuentro para la difusión de información también han sido una característica del proceso adelantado en los casos de Comas y especialmente en Villa El Salvador en Lima Metropolitana. Estas experiencias han hecho uso de los mecanismos de ley existentes para la difusión e intercambio de información, y para la comunicación con los actores involucrados. Estos puntos de encuentro son los foros, talleres y cónclaves, entre otros, para validar los resultados obtenidos. Esta dinámica ha permitido que se desarrolle un sentido de pertenencia y responsabilidad en cada uno de los actores que participan en el proceso.

Los resultados alcanzados por las experiencias adelantadas en el caso del Mejoramiento Integral del Centro de Lima, se deben en gran parte a la labor de sensibilización de la opinión pública por parte de las autoridades que lideraron los programas o proyectos. El proyecto específico de Recuperación del Centro Histórico a través de acciones como la recuperación del espacio público mediante la reubicación de vendedores ambulantes, la renovación urbana y el programa de prevención en zonas de alto riesgo, emplearon campañas e incentivos que permitieron generar conciencia en los habitantes y construir un sentido de pertenencia con respecto a las acciones emprendidas. Entre estas campañas se destacan: (a) el proyecto “Adopte un Balcón” que permitió la recuperación de elementos de valor arquitectónico y la vinculación del sector privado a este proceso; (b) las campañas para la organización del comercio ambulante, que a pesar de los cambios administrativos de la municipalidad, ha mantenido la comunicación y relación continua con los grupos interesados; y (c) las campañas orientadas a la promoción de estilos de vida saludable, formación de valores y fortalecimiento de lazos familiares. La administración municipal de Lima Metropolitana ha demostrado con estas acciones que el cumplimiento de las normas existentes se fomenta y se facilita por medio de la sensibilización de la población.

La experiencia de Talcahuano es un buen ejemplo de los resultados que se pueden obtener a través de la retroalimentación permanente y oportuna de información y conocimiento entre los principales actores que intervienen en la problemática ambiental de la comuna. La respuesta oportuna de la administración municipal a la demanda de la comunidad y el conocimiento detallado que fue adquiriendo sobre la precaria situación ambiental existente, permitió una rápida identificación de prioridades, la definición de acciones estratégicas y la obtención de resultados en el corto plazo, manteniendo vivo el interés de los habitantes. La municipalidad ha ejercido un fuerte liderazgo y propiciado los espacios y mecanismos necesarios para que la población adquiera conciencia ambiental, conozca resultados de las acciones emprendidas, y participe y colabore de manera activa en las soluciones. La base del éxito obtenido por esta estrategia de difusión y comunicación es su continuidad y la presión que ejercen los mismos actores para que cada uno asuma su responsabilidad frente al problema.

Las experiencias desarrolladas en la región Metropolitana de Santiago son en sí mismas un ejemplo de mecanismos e instrumentos que facilitan la difusión de información y la comunicación entre actores. A través de nueva tecnología, como en el caso de la Mesa Calidad de Vida con el uso de un espacio virtual, el intercambio de información se puede hacer más expedito, y por ende, el proceso de toma de decisiones se vuelve más eficiente. Asimismo, la Matriz de Gestión Urbana y Regional Integral que se está implementando al interior del Proyecto de la Mesa Calidad de Vida es un instrumento que pretende establecer un lenguaje común que facilite el entendimiento entre los participantes, y unifique la información que se genera alrededor de los proyectos que se impulsan en la Mesa. La clave del éxito de estas experiencias de la región Metropolitana es el desarrollo y mantenimiento de una plataforma de información, que sea asequible a todas las partes. Uno de los grandes retos que enfrentan estos instrumentos es propiciar que los funcionarios y usuarios los adopten como herramienta de trabajo cotidiano.

Resultados Concretos y Observables a Corto Plazo para Generar Credibilidad y Confianza en Procesos de Cooperación, y Motivar la Participación de Otros Actores Clave

La manera más efectiva para construir confianza y garantizar el compromiso de actores en un proceso de desarrollo regional en el que se busca fortalecer la gestión en colaboración, es mostrando resultados concretos y a corto plazo. Estos resultados concretos motivan la participación de los actores involucrados, promueven que otros actores se unan al proceso y que estén dispuestos a aportar nuevos recursos.

Los problemas que afectan la seguridad humana afectan la vida cotidiana. Las personas esperan de los gobiernos soluciones inmediatas a sus problemas cotidianos, razón por la cual los resultados tangibles y a corto plazo favorecen la imagen que la población tiene de las administraciones y de las entidades de gobierno. Se fortalece la credibilidad de la población en sus dirigentes y sus instituciones, ya que los resultados demuestran el compromiso que tienen para asumir sus responsabilidades. Por otra parte, la credibilidad en la capacidad técnica y de respuesta de los funcionarios, se manifiesta en el respeto a la autoridad y en el cumplimiento de las normas establecidas.

Los resultados concretos alcanzados por Asocentro, como el mejoramiento de la red vial existente, el manejo de los residuos sólidos, la creación de la Oficina de Planeación y su Junta Técnica, la cual presta asesoría a los alcaldes de los municipios de la asociación, entre otros, han generado gran confianza en los municipios socios y en otras entidades e instancias (del nivel regional y nacional), posicionándola como una entidad responsable. Esta situación, ha permitido que Asocentro tenga mayor facilidad para demandar apoyo de otros niveles de gobierno, así como para acceder a recursos de financiación. Sin embargo, la gestión de Asocentro ha sido más valorada por las entidades de gobierno de los niveles departamental y nacional que por la propia comunidad, debido a la poca relación que existe entre las prioridades de la comunidad y las acciones que adelanta la asociación. Los resultados concretos por lo tanto, también deben ir acompañados de responsabilidad pública, lo cual se logra a través de una comunicación permanente con los beneficiados, no solamente para informar sobre los resultados, sino también para escuchar sus requerimientos.

Las experiencias que han fortalecido la participación ciudadana han demostrado que a mayores resultados, mayor es el compromiso de la población afectada. En Villa El Salvador, en donde se ha mantenido una permanente interacción entre las autoridades municipales y la población, los resultados concretos han permitido la sostenibilidad del proceso. Lo anterior ha motivado a la población, quien cree cada vez más en la administración municipal, y adquiere más confianza en el poder que puede tener consolidar la organización comunitaria, tanto para resolver problemas como para ejercer presión ante las autoridades para satisfacer sus demandas.

Por otro lado, los casos de Tomé y Hualqui presentan resultados que resuelven los problemas cotidianos de una comunidad como son, el mejoramiento de la nutrición y de los ingresos de sus habitantes. Los resultados evidentes del programa y el éxito del trabajo comunitario que se realiza a través de este programa, ha trascendido a otras comunidades que han replicado la experiencia.

Una de las experiencias más integrales en este sentido es la desarrollada en Talcahuano, en la cual, además de la obtención de resultados a corto plazo, se han difundido permanente los resultados obtenidos, manteniendo vivo el interés de la sociedad civil. Esta estrategia ha permitido la sostenibilidad de las acciones emprendidas, un mayor compromiso de los actores involucrados y una permanente búsqueda de nuevas metas y objetivos para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Seguimiento Continuo a los Procesos y la Evaluación de los Resultados Obtenidos para Hacer Ajustes Oportunos, Reformar Políticas y Consolidar los Arreglos Institucionales Necesarios

Uno de los factores clave en el éxito de una iniciativa es el continuo y permanente seguimiento a las actividades desarrolladas, y la evaluación de los resultados obtenidos, con el propósito de hacer los ajustes o las recomendaciones necesarias en términos de actividades, reformas de política, o de arreglos institucionales que se requieran.

Para llevar a cabo el seguimiento o monitoreo, y la evaluación de una iniciativa, es necesario haber establecido unos objetivos y metas claras y además haber identificado indicadores reales que permitirán establecer de manera comparativa, por una parte, si se puede mejorar la gestión del proyecto, y por otra parte, si se han logrado y en qué medida los objetivos planteados.

Los objetivos del seguimiento y evaluación de un proyecto han sido resumidos por la Fundación para Estudios Avanzados en Desarrollo Internacional (Fasid¹/por su sigla en inglés), de la siguiente manera:

- Mejorar la calidad de un proyecto en desarrollo a través de su operación y gestión.
- Mejorar la calidad de otros proyectos, a través de la experiencia adquirida por las lecciones aprendidas para mejorar la calidad de nuevos proyectos o de otros proyectos en desarrollo.
- Mejorar la transparencia, aclarando los resultados de las inversiones realizadas (públicas y privadas).

El seguimiento o monitoreo y la evaluación, se convierten en herramientas de gestión efectivas en el desarrollo de proyectos.

En la región Metropolitana de Santiago de Chile, el caso de la Matriz de Gestión Urbana y Regional Integral, es en sí misma el diseño de un instrumento de gestión cuyo objetivo es precisamente medir el impacto potencial que tendrán las inversiones que se harán a través de los proyectos que se desarrollarán para la celebración del Bicentenario en la región Metropolitana.

El proceso de diseño de la Matriz ha permitido la identificación de indicadores de logro, los cuales permitirán que los funcionarios de las distintas entidades que convergen en la realización de los proyectos del Bicentenario para la región utilicen los mismos parámetros de evaluación. También busca que los proyectos se evalúen bajo los mismos criterios, obteniendo así una visión completa y comparativa del impacto de las acciones realizadas y de la pertinencia de las mismas. Con este instrumento, los funcionarios de las diversas entidades podrán conformar una base de datos única, integrando indicadores que generalmente son de manejo sectorial.

En la región del Bío Bío, la experiencia de la Recuperación Ambiental de la Comuna de Talcahuano señala que la permanente medición de resultados ha permitido reorientar las acciones del proceso, abordar nuevas temáticas y pasar a nuevas etapas en las cuales se definen nuevos objetivos y metas que cumplir. Esto no sería posible si no existiera una evaluación permanente de los resultados obtenidos que permitiera demostrar las bondades de las acciones adelantadas, asegurando cada vez más la confianza de la comunidad en el proceso y el compromiso de la municipalidad para continuar con el programa y con su financiación. Lo mismo sucede en las experiencias que se adelantan en Tomé y Hualqui.

Los casos de los distritos de Villa El Salvador y Comas, son otro buen ejemplo de los beneficios que aporta el seguimiento al proceso y la evaluación de los logros alcanzados. En Villa El Salvador, el seguimiento y la evaluación de las acciones se realiza en los distintos

espacios de discusión y de rendición de cuentas, lo que ha permitido que el proceso sea dinámico y que pueda ser reorientado cuando es necesario. Sin embargo, las autoridades son conscientes de que el monitoreo y evaluación debe adelantarse de manera más sistemática, allegando información que permita la construcción de bases de datos, la identificación de indicadores y de lecciones aprendidas que se puedan replicar.

Liderazgo Compartido, Compromiso y Empoderamiento de Diferentes Grupos de la Sociedad Civil como Mujeres, Jóvenes, Gremios, etc.

El liderazgo, entendido como la capacidad para motivar, conducir, guiar, y facilitar procesos de grupo, así como para empoderar actores específicos (grupos sociales, entidades públicas o privadas), es un factor fundamental para la iniciación, el eficiente desempeño y la sostenibilidad de programas de seguridad humana y desarrollo regional. La diversidad de actores que participan en estos programas, así como la diversidad de aspectos que se abordan, exigen habilidades humanas, políticas, técnicas y administrativas, que permitan construir confianza y cooperación entre los diferentes actores públicos y privados y obtener de éstos el apoyo necesario.

Los procesos de trabajo participativo y en cooperación presentan cambios de liderazgo en el transcurso de las actividades desarrolladas, y por ésto es importante resaltar el papel que desempeña cada uno de los actores en las diferentes fases del proceso para afianzar así su compromiso. También es necesario mantener canales de comunicación permanentes para facilitar el flujo de información entre el líder o grupo de líderes, y los diferentes actores.

Para que el ejercicio del liderazgo sea exitoso se requiere de:

- Voluntad política de las autoridades para apoyar procesos participativos de planificación y gestión.
- Un nivel aceptable de organización de la población (gremios, asociaciones, comunidades), y que esté dispuesta a trabajar en cooperación.
- Asesoría técnica y entrenamiento para poder asumir las tareas que el proceso exija y propiciar el empoderamiento de actores relevantes en el proceso (mujeres, grupos de juventudes, gremios, asociaciones, etc.).
- Un permanente flujo de información entre líderes y los demás actores.

En las experiencias analizadas ha existido un liderazgo ejercido por diferentes actores, siendo éste un factor clave del éxito de las iniciativas. En la mayoría de los casos este papel lo han asumido en un comienzo las administraciones locales o entidades del sector público. En otros casos (como en el Acueducto Interbarrial de Bogotá y Soacha y las experiencias para la Recuperación del Centro de Lima), la comunidad asume el liderazgo ante la falta de soluciones a sus necesidades cotidianas por parte del Estado.

Vale la pena resaltar experiencias que han sido inicialmente lideradas por administraciones y entidades del sector público, pero que han propiciado un liderazgo compartido con otros actores, promoviendo así la participación y fortaleciendo el compromiso de cada uno de ellos. Dentro de este grupo de experiencias se pueden mencionar las siguientes.

En el caso de Pavimentos Participativos de la región Metropolitana de Santiago, las autoridades del Estado ejercen el liderazgo de la iniciativa pero, para la ejecución de las obras de

pavimentación, lo transfieren a la comunidad. Esto se ha logrado a través de la conformación de Comités de Pavimentación de Pobladores, los cuales se hacen responsables de la gestión de los proyectos. En esta experiencia específicamente, las autoridades están realizando esfuerzos para fortalecer estos comités, de manera que tengan continuidad una vez se finalizan las obras de pavimentación. Esto no ha sido fácil, ya que requiere construir una identidad entre las comunidades más allá de la solución de su necesidad inmediata.

El Programa de Agroecología Urbana y Seguridad Alimentaria Familiar adelantado en Tomé y Hualqui, es también una clara lección de liderazgo compartido, promovido e impulsado por las administraciones locales. Logra vincular a la iniciativa una ONG que presta asistencia técnica y capacitación a los pobladores, manteniendo su interés, y empoderando a la mujer como líder del proceso, lo que le permite alcanzar una alta autoestima. Caso similar se da en las experiencias de Recuperación del Centro de Lima en donde las ONG juegan un papel importante no solamente en la formación de mujeres líderes, sino en la asesoría que prestan para que estos grupos comunitarios adopten formas legales de asociación civil, lo cual les da mayor legitimidad para actuar.

El ejercicio adelantado en la Recuperación Ambiental de la Comuna de Talcahuano en el Bío Bío, contiene los cuatro factores mencionados anteriormente para que la experiencia y el ejercicio de liderazgo se dé con éxito: (1) la voluntad política y actividad permanente de la administración municipal; (2) la motivación de los grupos organizados de la población (empresarios, pescadores, estudiantes, etc.); (3) la asesoría técnica a estos grupos organizados; y (4) la difusión de información y las campañas educativas orientadas a la comunidad.

El Distrito de Villa El Salvador en Lima Metropolitana se destaca por el ejercicio de liderazgo compartido que se ha podido consolidar debido a un proceso permanente de formación de líderes en el ámbito de los pobladores. En esta experiencia, la voluntad política se ha mantenido a través de varias administraciones municipales, comprometiendo y vinculando al proceso no solamente a los alcaldes, regidores (concejales) y funcionarios de los diferentes niveles de la administración, sino también a ONG, grupos y líderes vecinales y comunitarios, y a otras organizaciones de la sociedad civil. Todos ellos aportan al proceso de acuerdo con sus capacidades y recursos de manera concertada, dirigiendo sus esfuerzos a lograr un objetivo común. Un papel importante es el que ha desempeñado la administración municipal, mediante la motivación permanente de los diferentes actores, lo cual se ha facilitado por los esfuerzos que realiza para mantener una comunicación permanente entre éstos.

NOTAS Y REFERENCIAS

1/ Fasid es una organización japonesa fundada en marzo de 1990, cuyas principales funciones son la educación y el entrenamiento de una nueva generación japonesa de profesionales del desarrollo y la investigación sobre el desarrollo internacional. Esta organización cuenta con recursos del sector público y del sector privado.