

esta pagina representa la tapa, que está en archivo aparte





Editado por el CYTED-HABYTED-RED XIV.f.

Herramientas para pensar y crear en colectivo : en programas intersectoriales de hábitat / Mariana Enet ... [et al.]. - 1a ed.  
- Buenos Aires : Ciencia y Tecnología para el Desarrollo - CYTED, 2008.

ISBN 978-987-96413-3-0

1. Políticas Publicas / CDD 320.6

AUTOR METODOLOGÍA Y DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIAS: Mag. Arq. Mariana Enet

*www.marianaenet.blogspot.com*

AUTORES DE LA INVESTIGACIÓN: Mag. Arq. Mariana Enet, Arq. Gustavo Romero Fernández, Psicóloga Rosa Olivera Gómez.

DISEÑO GRÁFICO, ARTE DE TAPA y MAQUETACIÓN: Metroymedio Comunicación Visual / *www.metroymedio.com.ar*

ASESORAMIENTO Y SUPERVISIÓN: Arq. Adriana Camani

CORRECCIÓN DE TEXTO: Arq. Adriana Camani

Se terminó de imprimir durante el mes de noviembre  
de 2007 en los talleres gráficos de Masters SRL,  
xxxxxxxxx, Córdoba, Argentina.

---

La reproducción total o parcial de esta obra por cualquier procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo, quedan rigurosamente prohibidas sin la autorización escrita del editor y estarán sometidas a las sanciones establecidas por la ley 11.723.



# Indice

## INTRODUCCIÓN

|   |        |
|---|--------|
| PREFACIO: En agradecimiento a todos los que contribuyeron con sus ideas y experiencias a dar contenido al libro ..... | PAG 9  |
| PRÓLOGO<br>Por Arq. Enrique Ortiz. Ex Presidente de HIC-AL (Habitat International Coalition - América Latina) .....   | PAG 13 |
| INTRODUCCIÓN AL LECTOR<br>Por la Arq. Georgina Sandoval .....   | PAG 15 |

## CAPITULO I // MARCO CONCEPTUAL

|   |        |
|---|--------|
| INTRODUCCIÓN AL TEMA .....  | PAG 27 |
| LAS TRANSFORMACIONES CLAVES EN LAS POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL DEL HÁBITAT (P.S.H) REQUIEREN INNOVACIONES EN LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN, COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES. .... | PAG 29 |
| 1. Problema: Hay que aprender a “desmirar” y volver a mirar. Hay que repensar la forma de ver las situaciones y sus soluciones. ....  | PAG 29 |
| 2. La globalización y el impacto en los modos de gestión y en el desarrollo de políticas. ....  | PAG 32 |
| 3. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de las nuevas políticas de facilitación? ¿Cuál es la estrategia para su optimización? .....   | PAG 35 |
| 4. ¿Por qué se promueve la participación como eje metodológico en la Producción Social del Hábitat? .....   | PAG 37 |
| 5. ¿Qué entendemos por Producción Social del Hábitat? .....   | PAG 40 |
| 6. Nuevos enfoques, metodológicos y operativos, basados en la participación y la estrategia para construir sustentabilidad. ....  | PAG 46 |

7. Lo estratégico y lo prospectivo. .... PAG 46

8. Lo sustentable. .... PAG 48

LOS DIEZ MITOS MÁS COMUNES QUE FRENAN LA PARTICIPACIÓN ..... PAG 53

## CAPITULO II – PROPUESTA METODOLÓGICA

CÓMO ENTENDER LAS TECNOLOGÍAS PARA PENSAR Y CREAR COLECTIVAMENTE ..... PAG 75

INNOVACIONES EN LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN QUE INCORPORAN LOS  
DESAFÍOS DE UNA PRODUCCIÓN SOCIAL DEL HÁBITAT ..... PAG 76

¿QUÉ ES EVALUACIÓN?  
¿CÓMO SE CONCEBE DESDE DISTINTOS AUTORES Y MOMENTOS DE DESARROLLO? ..... PAG 79

LAS PERCEPCIONES NEGATIVAS QUE FRENAN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN:  
LOS DIEZ RETOS A SUPERAR. .... PAG 82

1. “¿Quiénes son para evaluarnos? ¿Qué saben?”:  
¿Quién evalúa, desde qué lógica comprende el problema? ..... PAG 83

2. “Es difícil, no sabíamos cómo hacerlo.”:  
¿Qué método utilizar, cuál es su complejidad? ..... PAG 85

3. “¿Y ahora para qué queremos saber lo que ya sabemos, si ya no lo podemos cambiar?”:  
La oportunidad y efectividad de la evaluación como instrumento de acuerdos, mejoramiento y cambios. .... PAG 86

4. “Una vez evaluaron, fue bueno, pero nunca más.”:  
Hemos realizado la evaluación, y ahora ¿Cómo continuamos? ¿Cada cuánto evaluar? ..... PAG 88

5. “Si, ahí está el informe pero es muy largo. No lo entiendo y no tengo tiempo para leerlo.”:  
¿Cuál es el costo–beneficio en la realización de una evaluación? ¿Cómo promover su utilización? ..... PAG 88

|   |        |
|---|--------|
| <b>6.</b> “No sé para qué quieren evaluar: yo estoy ocupado con cosas importantes que tengo que resolver hoy mismo.”: La lucha desde el pragmático y el teórico. ....   | PAG 89 |
| <b>7.</b> “No sé para qué le preguntan a la “gente”, si a ellos hay que “educarlos””:<br>¿Son considerados los distintos tipos de saberes: científicos, técnicos, políticos, locales,<br>populares, no convencionales? .....  | PAG 89 |
| <b>8.</b> “No sé cómo piensan evaluar, si para eso no hay ni plata, ni tiempo.”:<br>¿Por qué es tan difícil encontrar proyectos que han previsto su evaluación desde el diseño del proyecto? .....  | PAG 91 |
| <b>9.</b> “Nos hicieron participar para luego decidir “ellos” sin consultarnos.”:<br>¿Quiénes participan, en qué etapa o acción y en qué forma? ¿Quiénes toman decisiones? .....  | PAG 91 |
| <b>10.</b> “Los hicimos participar en la evaluación y después, no cambiaron en nada.”:<br>¿Cómo se usa la evaluación? ¿Qué posibilidades tenemos de transformar el proyecto? ¿Qué responsabilidad<br>ética y profesional se adquiere al realizar la evaluación? ..... | PAG 93 |
| LAS DIEZ CLAVES PARA REALIZAR UN PROCESO EVALUATIVO EFICAZ .....  | PAG 94 |
| LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y SU RELACIÓN CON LAS TRANSFORMACIONES EN EL MODO DE<br>PRODUCCIÓN DEL HABITAT .....  | PAG 95 |

## CAPITULO III – PROPUESTA TÉCNICA

|   |         |
|---|---------|
| ¿QUÉ SON LAS HERRAMIENTAS PARA PENSAR Y CREAR COLECTIVAMENTE? ..... | PAG 103 |
| MODALIDADES DE APLICACIÓN Y TRANSFERENCIA .....                     | PAG 104 |
| METODOLOGÍA DE TRANSFERENCIA PARA LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA .....   | PAG 107 |
| 1. Momento de aproximación al caso y diagnóstico.....               | PAG 109 |
| 2. Momento de definición de enfoque. ....                           | PAG 110 |
| 3. Momento de diseño participativo. ....                            | PAG 115 |
| 3a. Diagnóstico.....  | PAG 117 |
| 3b. Planificación .....   | PAG 120 |

|   |         |
|---|---------|
| 3c. Monitoreo y Evaluación .....                              | PAG 130 |
| 3d. Comunicación.....   | PAG 142 |
| 3e. Técnicas y dinámicas .....                                | PAG 155 |
| 4. Momento de operacionalización, prueba y ajuste. ....       | PAG 169 |
| 5. Momento de utilización de resultados y consolidación. .... | PAG 172 |

## CAPITULO IV – CASOS DE APLICACIÓN

|   |         |
|---|---------|
| 1. Programa 10 x 10. San Antonio de los Baños. Cuba: Programa de transferencia de Innovaciones tecnológicas en viviendas.....   | PAG 187 |
| 2. Programa 20 x 1000. San Antonio de los Baños. Cuba: Programa de Mejoramiento Barrial “Barrio Escuela del Futuro”.....  | PAG 194 |
| 3. Programa Rosario Hábitat. Rosario. Argentina: Programa de Mejoramiento Barrial de la Ciudad de Rosario financiado por el BID. ....   | PAG 200 |
| 4. Dos proyectos Regionales de Producción Social del hábitat y derechos a la ciudad y la vivienda. Coordinados por la Oficina Regional de HIC- AL (Habitat International Coalition - América Latina) y con la participación de 12 organizaciones miembros de siete países. .... | PAG 215 |

## CAPITULO V – CONCLUSIONES .....

PAG 225

## ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

|                    |         |
|--------------------|---------|
| BIBLIOGRAFÍA ..... | PAG 245 |
| GLOSARIO .....     | PAG 250 |

# Prefacio

**El desarrollo de innovaciones en tecnologías participativas en procesos de Producción Social del Hábitat, no pueden producirse en forma individual, ni en estudios alejados de la práctica.** Es inherente a su naturaleza su desarrollo colectivo (interdisciplinario e intersectorial) en casos concretos.

Es por esta razón que el producto de este libro es consecuencia de múltiples aportes de políticos, profesionales, investigadores, dirigentes y familias que participaron en programas de desarrollo integral a lo largo de varios años.

Algunas acciones que permitieron llegar a esta propuesta:

La conceptualización del documento tiene su antecedente en el equipo de tecnologías participativas formado en la Red XIV.b “Viviendo y Construyendo”, los cuales han evolucionado y enriquecido por **experiencias de transferencias realizadas** con ese equipo dentro de la Red XIV.f “Tecnologías sociales en la Producción Social del Hábitat” en el **Programa 10 x 10 y el 20 x 1000. de San Antonio de Los Baños. Provincia de Habana. Cuba.** Todo lo cual ha tenido lugar en el marco del Programa Iberoamericano de ciencia y tecnologías para el desarrollo CYTED, subprograma Tecnologías para viviendas de interés social HABYTED.

Otras experiencias que han aportado a los contenidos actuales son las asesorías, dirigidas por la Arq. Mariana Enet: al Programa Rosario Hábitat de Desarrollo Integral Barrial, Ciudad de Rosario, Argentina, la Evaluación de Efectos del Plan Alimentario Más Vida, de La Ciudad de La Plata, Buenos Aires, Argentina, Programa Regional de Incidencia en Derechos del Hábitat. HIC (Hábitat Internacional Coalition).

Otros antecedentes son el desarrollo del método **SEGP** (Sistema de Evaluación Gerencial Participativo) ha sido propuesto por la Arq. Mariana Enet como parte de becas pos doctorales de CONICET y su Tesis de Maestría en Desarrollo Urbano. **“Metodología de Planificación Estratégica Sustentable para ciudades medianas y pequeñas”.** Biblioteca de pos grado de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Univ. Nacional de Córdoba, Argentina. 2000. y en sus trabajos de investigación desarrollados en CONICET. (1993- 1998) y en la Dirección del Área Evaluación y Técnicas

Participativas de CEVE (Centro Experimental de la Vivienda Económica) (1996 -2000).

## MIEMBROS DEL EQUIPO PARTICIPACIÓN DE LA RED XIV.F

**Mag. Arq. Mariana Enet.** INTEGRA (Empresa Social del Desarrollo Integral) Córdoba. Argentina

**Arq. Gustavo Romero-** FOSovi - UNAM - Distrito Federal - México

**Psicóloga. Rosa Oliveras-** GDIC- Gestión de Desarrollo Integral de la Capital. La Habana. Cuba

Y todos los miembros de la **Red XI.b “Viviendo y Construyendo”** y la **Red XIV.f “Tecnologías Sociales en la Producción Social del Hábitat”** que aportaron con sus opiniones, críticas y sugerencias valiosos aportes al proceso.

## Miembros Argentinos que han participado puntualmente en los procesos de transferencia en Argentina y análisis de contenido:

Arq. Néstor Jeifetz (Buenos Aires) Ing. Nilda Jelenic –Psicólogo Lic. José Scavuzzo – Arq. Adriana Camani – Mag. Arq. Carolina Pedrotti – Mag. Arq. Daniela Gargantini - Dra. Lic. Mónica Eula (Cordoba) - Arq. Jorge Mitchel (Mendoza) – Arq. Bela Pelli. (Chaco)

## Otras organizaciones y profesionales que trabajaron articulados a la red y a casos de transferencia que enriquecieron y aportaron a los contenidos del documento

## Instituciones Cubanas que participaron del proceso de Planificación y Evaluación del Proyecto 10 x 10 y 20 x 1000

**Coordinadora Local de todo el proceso e instituciones: Arq. María Elena Recio**

**INV** (Instituto Nacional de la Vivienda).

Participación especial del Arq. Salvador Gomila. Vicepresidente

**DPPF.** Dirección Provincial de Planificación Física.

Participación Especial de la Arq. Elsa Matos. Directora.

**UPIV** (Unidad Provincial Inversionista de la Vivienda)

Arq. Sivia Veulens - Lic. Midalys Alfonso - Tec. Amarilys Sentmanat

Ing. Eduardo Torres Rivero

**UMIV** (Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda)

Arq. Inalbis Cordova Jefa. - Arq. Mirella Busquet -

Gobierno Local de San Antonio de Los Baños

**DMPF** (Dirección Municipal de Planificación Física)

**EMSSV** Entidad Municipal Microbrigada Social y Servicio a la Vivienda.

Tec. Armando Martínez. Director

**Entidad Constructora**

Técnico Orlando López. Director

**Familias** de Microbrigada Social de Macondo, Familias de Movimiento Popular y Familias del Proyecto 10 x 10

Odalys Abreu- María Dolores -Pascual Abreu Cardosa - Marglodi Dominguez

Espinosa - Belquis Batista Delgado - Luisa Tornet - Nancy olivares - David

Duanes - Felix Silva - Francisco González.

**Gobierno Municipal de la Habana Vieja.** Cuba.

Lic Manuel Coipel.

**FOSOVI- Distrito Federal. México.** Arq. Daniela Osorio. Arq. Lourdes García.

**Miembros del equipo Planificación + Monitoreo + Evaluación del Programa Rosario Hábitat. Rosario. Argentina.** Aplicado en proyectos del Programa e incorporado como metodología oficial

Lic. Gustavo Queralt - Arq. Marisa Garzia – Arq. Alicia Pino - Arq. Adriana

Salomón – Arq. Agustín Pascual Zans. – Ing. Ana Rodríguez, Arq. Carolina

Tamborini, Arq. Nerina Razuk, Arq. Laura Varni, Lic. María Victoria Cano, Lic.

Paula Rodríguez.

Equipos de proyectos (seis).

Equipo Ambiental. Lic Silvia Cornero y Lic. Ricardo Biasati.

Equipo de emprendimientos productivos.

**Miembros del equipo de Plan Mas Vida. Ministerio de Desarrollo Humano y Trabajo. La Plata. Argentina.** Aplicado en 11 Municipios e

incorporado como metodología oficial.

Arq. Luciano Pugliese - Lic. Rosana Bonaparte - Lic. Juan Brasesco - Lic.

Susana Ortale.

**Oficina Regional HIC-AL. México.** Arq. Enrique Ortiz Flores- Lic. Lorena Zárate.

**Casa y Ciudad. Distrito Federal. México.** Arq. Georgina Sandoval.

**FEDEVIVIENDA.** (Federación Nacional de Organizaciones de Vivienda Popular). Bogotá. Colombia.

Dr. Alejandro Floreán. - Lic. Janeth López - Arq. Olimpo Rojas

**FUNDAPROVI.** (Fundación Pro Vivienda). El Alto. Bolivia. Lic. Anelise Melendez.

**RED HÁBITAT.** (Taller de Proyectos e Investigación del Hábitat Urbano y Rural). El Alto. Bolivia. Arq. David E. Quezada Siles

**FUCVAM.** (Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua). Montevideo. Uruguay.

Arq. Javier Vidal. Sra Marisol Fuentes- Sr. Mario Figoli.

**MOI** (Movimiento de Ocupantes e Inquilinatos). Capital Federal. Argentina.

Arq. Nestor Jeifetz – Lic. Carla Rodríguez.

6 Cooperativas autogestionarias de vivienda: Fortaleza, Molino Blanco, La Fábrica, La Unión, Perú, Yatay.

**FVC.** Fundación Vivienda y Comunidad. Capital Federal. Argentina. Arq. Susana G. Murphy – Arq. Carlos Casanova

**SEDECA.** Secretariado de Enlace de Comunidades Autogestionarias.

Lic. José M. Meissenger (Padre Pichi) – Lic. María Elisa Solari Chávez.

**Organizaciones Nacionales e Internacionales que apoyaron el proceso de investigación - acción y la edición del libro.**

**CYTED** Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo.

*Secretario General:* Fernando Arana.  
[www.cytcd.org](http://www.cytcd.org).

*Sub Programa XIV.* Tecnologías para viviendas de interés social. HABYTED  
Coordinador: Edin Martinez.  
[www.fundasal.org](http://www.fundasal.org)

*Red XIV.f* Tecnologías sociales y Producción Social del Hábitat.  
Coordinador: Rosendo Mesías.  
[rosendomg2005@yahoo.es](mailto:rosendomg2005@yahoo.es)

**HIC** (Coalición Internacional del Hábitat) – OXFAM – NOVIB  
Algunas de las experiencias que motivan las reflexiones incluidas en este libro, así como su publicación misma, se inscriben en el proyecto regional La producción social del hábitat y los derechos a la vivienda y la ciudad en América Latina: ejes estratégicos de la acción regional de HIC para incidir en políticas públicas, promovido por miembros de la Coalición Internacional para el Hábitat en 7 países y parcialmente financiado por Oxfam-Novib.

**CONICET** (Consejo de Investigaciones Científicas y Técnicas) de Argentina.  
Aportó para el Desarrollo Metodológico de Evaluación en becas pos doctorales de la Arq. Mariana Enet. Aporte como contraparte de CYTED.

Este libro es solo un “momento” en el camino. No es un resultado final. Queremos compartir, dialogar e invitarlo a pensar y crear, junto a nosotros nuevas propuestas que permitan fortalecer el Sistema de Producción Social del Hábitat.





# Prólogo

## HERRAMIENTAS PARA PENSAR Y CREAR COLECTIVAMENTE

En el umbral del nuevo siglo la planificación territorial y urbana se fue reduciendo a la planeación de grandes emprendimientos inmobiliarios, y la producción del hábitat a la construcción mercantil y masificada de viviendas.

Estos hechos, aunados a la cancelación de apoyos institucionales a los productores sociales autogestionarios e incluso a la criminalización del poblamiento popular, van dejando sin opciones a grandes y crecientes sectores sociales.

Ante estas contradicciones crece y se fortalece en el contexto latinoamericano un amplio movimiento en apoyo de los procesos de producción social del hábitat, movimiento que impulsa su consideración en las políticas públicas como un sistema de producción organizada y tecnificada, diferente del mercantil, pero que al igual que éste exige de instrumentos adecuados para impulsar su desarrollo. Movimiento que además reivindica la producción social como componente irrenunciable del derecho a la vivienda y otros derechos humanos que convergen en el hábitat.

Se le concibe como un sistema de producción capaz de integrar la riqueza de opciones, iniciativas, procesos y expresiones culturales que caracterizan el poblamiento popular y capaz también de responder a la diversidad de circunstancias, condicionamientos y limitaciones que éste enfrenta.

No se trata ya de repetir o de multiplicar las experiencias demostrativas críticas y marginales realizadas por Organizaciones No Gubernamentales y movimientos sociales en décadas pasadas, sino de construir un sistema de producción capaz de atender a escala masiva a los millones de excluidos y a quienes no se conforman con la monotonía producida por el mercado y buscan participar activamente en las decisiones y procesos relacionados con su hábitat.

Se trata de un sistema complejo, flexible y participativo de producción y gestión social que conjunta, por su naturaleza misma, una enorme

diversidad de componentes, actores y procesos.

Su operación exige, en consecuencia, de un conjunto de instrumentos de apoyo capaz de fomentar la acción convergente de diversas disciplinas, sectores de la administración pública y actores sociales, mediante reglas claras y tecnologías sociales que faciliten su interacción creativa y corresponsable.

Mariana Enet contribuye significativamente a este propósito al desarrollar en este libro el marco conceptual y los instrumentos metodológicos y técnicos necesarios para construir un sistema integrado de diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación y comunicación enfocado a la producción social del hábitat.

Logra poner a la vanguardia del debate y las prácticas sociales el tema del monitoreo y la evaluación al plantear su articulación con diversas metodologías de diagnóstico, planificación y comunicación que interactúan sistémicamente durante todo el desarrollo de un programa.

Fundamenta su propuesta en el análisis estructural y sistémico de la realidad y en su propia práctica acompañando procesos complejos de mejoramiento barrial participativo. La visualiza como “conjunto de herramientas para pensar y crear colectivamente” y como aporte al proceso de construcción participativa de un nuevo modo de producción social centrado en el ser humano y la naturaleza.

De ahí su relevancia para quienes desde los más diversos frentes de acción buscamos nuevos caminos ante la devastación, el despojo, el individualismo y la creciente exclusión social que se nos impone.

**Enrique Ortiz Flores**  
**Ex Presidente HIC - AL**  
**Ciudad de México**  
**Febrero, 2007**



# Introducción al lector de HERRAMIENTAS PARA PENSAR Y CREAR COLECTIVAMENTE <sup>1</sup>

GEORGINA SANDOVAL<sup>2</sup>

**Iniciando por el final. Una conclusión de Mariana Enet a manera de hipótesis.** *Herramientas para pensar y crear colectivamente* es un conjunto de métodos, técnicas y herramientas para la evaluación que la autora adjetiva “para el gerenciamiento participativo”; al desarrollarlo afirma “La evaluación es un proceso colectivo de aprendizaje en la acción para encontrar alternativas de solución sistemática y concertada”. Evidentemente se trata de una postura política que no utiliza la retórica ideológica y sin embargo la contiene; no es un texto de revisión del concepto evaluación ni de las metodologías existentes sobre la evaluación y lo hace; es un texto/manual, sin que ella lo califique así, producto de una práctica. A partir de ello propone y convoca a construir futuro; con lo que al mismo tiempo realiza la reflexión crítica. Lo mejor, parte de reconocer un universo complejo y cambiante y logra hacerlo de fácil entendimiento justamente para quienes lo requieren de manera práctica.

Nos pone “en la mesa” conceptos importantes para entender la *dinámica actual* de la sociedad latinoamericana; los modos de realizar propuestas basadas en el reconocimiento de lo *no único, ni particular*; sin olvidarse del señalamiento para volver a pensar el camino andado. Desde mi opinión pretende, a través de la evaluación, no solo reconocer lo complejo y lo diverso, también **esclarecer el debate-propuesta entre diversos actores, los distintos ámbitos del hábitat y las posibilidades de realización de la Producción Social del Hábitat**; porque, si el debate y la realización son claros y sencillos se contribuirá con ejercicios democráticos que buscan su propia multiplicación.

## PERO... ¿POR QUÉ EVALUAR? ¿ES UNA “MODA” CONTEMPORÁNEA?

La literatura revisada insiste en atribuir a la evaluación, no solo un largo desarrollo histórico sino también, una autoridad moral y ética con soporte científico y técnico en condiciones de objetividad y neutralidad valorativa.

Según Monnier<sup>3</sup> *La práctica de la evaluación ha revestido una multiplicidad de formas según la época y los países. Fue recibiendo influencias del*

*pensamiento científico, en un principio para medir algunos aspectos de la sociedad; luego para valorar los efectos sociales de una política y; por último, para comprobar el alcance de programas de acción innovadores por parte de los poderes públicos. En donde el Estado ha tenido apremio por encontrar una fuente adicional de legitimidad.*

Pero es importante señalar que también, dice Díaz/ Rosales<sup>4</sup>, *la evaluación se constituye en un elemento clave para identificar la consecución de los objetivos y la efectividad de las prácticas organizacionales de las empresas y de las industrias (...) corresponde a la iniciativa privada incorporar la preocupación por el consumo y la optimización de esos recursos, Así la evaluación orientada por la eficiencia y la productividad es un ejercicio de gestión privada.*

Esta línea es retomada por Bañón<sup>5</sup> al señalar que en un contexto en donde *los cambios en la responsabilidad exigible al Estado del S. XXI* tendríamos que entender la **Evaluación de la Acción Pública como práctica de responsabilidad democrática.**

Para Bañón y otros, la evaluación como campo de estudio no es una realidad hasta que se plantea una **vocación anticipada y ordenada** y; tiene una dimensión de responsabilidad en tanto es instrumento de los parlamentarios para poder tener un seguimiento de la gestión

1. El presente texto es también parte integrante del capítulo 2, **CONCEPTOS Y METODOLOGÍAS PARA CONSTRUIR INDICADORES** del trabajo doctoral en urbanismo: LA VIVIENDA ADECUADA EN MÉXICO. ¿Realización o pendiente? Que se lleva a cabo en la Universidad Nacional Autónoma de México.

2. Arquitecta, integrante de casa y ciudad a.c. y docente del Departamento de Investigación para el Diseño de la División de Ciencias y Artes para el Diseño de la Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, México.

3. MONNIER, Eric: “EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN DE LOS PODERES PÚBLICOS”; p. 19; Edición del Ministerio de Economía y Hacienda; Madrid, España 1995.

4. DÍAZ, Luis/ ROSALES Rotsay: “META-EVALUACIÓN, EVALUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES”; Editorial Universidad Estatal a Distancia; Sistema de Estudios de Postgrado, UNED; San José, Costa Rica 2003.

5. BAÑÓN I MARTÍNEZ, Rafael: “LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN Y DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS”; Ediciones Díaz de Santos; Madrid, España 2003.

presupuestaria del gasto público; que la vincula a organizaciones políticas y económicas supranacionales. Aunque también nos recomiendan *tener en cuenta que las organizaciones multilaterales y de integración regional, a diferencia de los gobiernos, no producen materialmente las políticas que financian, por lo que su función de aseguramiento del destino de los fondos a los objetivos previstos se ejerce a través de la evaluación, entre otros mecanismos de tutela y control.*<sup>6</sup>

Lo cierto es que, para los inicios del S. XXI, los organismos multilaterales han fijado los modelos a implementar, no solo en materia de Hábitat en la América Latina; en tanto los gobiernos y sus distintos niveles de gobierno están empezando a conocer el tema de la evaluación; con lo que los resultados y bondades de la *evaluación* son aún tema de conocimiento y uso de algunos cuantos y; en general la sociedad desconoce que se realizan y menos conocen los resultados.

Es más, habrá que preguntarse sobre las **posturas y prácticas que frente a la evaluación tienen los gobiernos latinoamericanos**. En donde no importa su vertiente ideológica; derechas, centros o izquierdas. El uso de las evaluaciones no parece aún tener trascendencia legislativa, programática o de planeación. Aunque por ahora, se afirme que su popularidad va en aumento.

Hasta ahora la reacción de la sociedad civil y de las organizaciones sociales se basa en el prejuicio, en tanto los funcionarios se refieren a los resultados de “una evaluación” --seguramente desconocida para la población-- para justificar decisiones que ya no se pueden cuestionar.

No en balde el texto/manual reconoce, recrea y convoca a la innovación propositiva a partir de *Los 10 mitos más comunes que frenan la participación*; que al convertirse en *Los diez retos a superar*, estoy convencida, la acción se transforma en el **desafío** basado en el reconocimiento de muchas historias, experiencias e influencias; está proponiendo una práctica apropiada responsablemente; con lo que considera a la *evaluación como punto de*

*partida para planificar una estrategia de futuro.*<sup>7</sup> Lo hace cuando afirma que se tiene que construir un nuevo concepto y uso de la evaluación. Lo mira como un principio cuando considera que *tenemos la responsabilidad ética de comenzar a plantear el problema de la Producción Social del Hábitat, desde una perspectiva que no ignora los factores históricos y contemporáneos, las estructuras económicas y sociales.*

## EL CONTEXTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Los textos europeos<sup>8</sup> revisados desde lo conceptual y metodológico insisten en que un elemento fundamental para el aporte en la realización de la evaluación es **reconocer el contexto en el que se desarrollan**. En el contexto neoliberal actual, el papel del Estado se ha venido modificando desde los años 80's, ya no pretende ser el responsable de las políticas públicas; por eso los textos se refieren a la **Evaluación de la Acción Pública**, *que justifican por su capacidad de resolver situaciones que se reconocen como problemáticas y (. . .) la legitimidad de la acción de los poderes públicos en una sociedad que se autodefine como democrática se apoya básicamente en la demanda de los individuos y/o sectores afectados por estas acciones.* (Monnier; 2005).

Cabrero<sup>9</sup> retoma a Jean Claude Thoenin, quien señala que la **acción pública** es *“la construcción y la calificación de los problemas colectivos por una sociedad, problemas que ella puede delegar o no delegar a una o varias agencias gubernamentales, en su totalidad o en parte, así como la elaboración de respuestas, contenidos, instrumentos y procesos para su tratamiento”*. Para Cabrero, *se asume el fin de una lógica estandarizada de la acción*

---

6. Bañón I Martínez; p. 216; 2003.

7. Frase de BAÑÓN/ CABALLERO/ SANCHEZ: “EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN Y DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. UNA VISIÓN DESDE LA BIBLIOGRAFÍA”; en Cuarta Parte, La producción Bibliográfica; p. 220; La evaluación de la acción y de las políticas pública; Ediciones Díaz de Santos; Madrid, España 2003.

8. Españoles y franceses usados como bibliografía en esta introducción.

9. CABRERO, Enrique: “ACCIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL”; p.10; Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 2005.

*qual conduce a substituir un interés general mítico por el enunciado de un interés colectivo posible. Esta perspectiva permitirá entonces entender mejor un mundo poli céntrico, de acciones conjuntas y de producción permanente de mecanismos de coordinación, muy alejado de las soluciones gubernamentales jerárquicas establecidas y burocráticamente implementadas.*

Desde esta perspectiva, el trabajo de Mariana Enet ha asumido el reconocimiento del contexto y las transformaciones de las relaciones Estado, sociedad y mercado en la realización del texto/ manual, al señalar que **El mundo es cambio permanente**; y sin embargo, nos coloca la pregunta, **¿Por qué algunos problemas permanecen?** La respuesta documentada que encuentra es de CEPAL, que califica a América Latina como la región más desigual del planeta.

El Capítulo llamado *Marco Conceptual* lo dedica a reconocer distintos postulados del debate actual de la sociedad: la manera en que se comunican las ideas dominantes; la relación del hábitat y la pobreza; la relación entre globalización y el desarrollo de políticas a distintos niveles de gobierno; para justificar una visión estructural y sistémica de crear políticas y tecnologías para la producción social del hábitat y de la vivienda como estrategia de participación organizada.

Es decir, no espere el lector, y así es advertido, encontrar el reconocimiento o replanteamientos de conceptos sobre la evaluación para debatir sobre ellos mismos.

Por eso, el componente principal del desafío es la **construcción participativa de un nuevo modelo de producción social**; que requiere concretar una democracia participativa, permitiendo la integración de la sociedad en el diseño, planificación, ejecución y control social de los proyectos, programas y políticas de desarrollo local, nacional e internacional. En lo personal me permito agregar, lograr el cumplimiento pleno del **Derecho a la Vivienda Adecuada** que tiene su fundamento legal en el Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales que han signado la mayor parte

de los países latinoamericanos.

## **UBICACIÓN CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA. OBJETIVOS Y UTILIZACIÓN.**

Mariana Enet hace evidente que viene de una experiencia práctica; lo muestra cuando propone **construir un nuevo concepto y uso de la evaluación**. Sabe que eso no es posible, sino se han llevado a cabo procesos y realizaciones previas que hoy son una sistematización para compartir. No obstante, vale la pena preguntarnos **¿Mariana Enet y el texto/manual necesitan ser identificada con alguna postura conceptual?**

Partamos de que la evaluación es una ciencia relativamente nueva; en debate y en revisión, y por lo tanto no está ajena a posiciones ideológicas. O como dice Bañón (2003), **el concepto de evaluación es variable y dinámico de acuerdo a la evolución de su finalidad y del asentamiento de las experiencias evaluadoras**. Así, para este autor **evaluar es formar un juicio acerca de la acción o de la concatenación de acciones para establecer si su concepción y desarrollo corresponden a los objetivos deseados**. Esto engloba todas las vertientes ideológicas, hasta las subjetividades de los que evalúan. Por eso se hace necesaria la revisión conceptual para precisar y fijar posiciones, frente a los procedimientos metodológicos y las propias prácticas.

Monnier ubica la creación de **un método para evaluar** a cargo del estadounidense Ralph Tyler, a partir de 1932; quien **diferenció claramente los conceptos evaluación y medida**. La publicación de su trabajo en 1950 señala que **La evaluación se concibe como un proceso que se inserta en el tiempo y que requieren que se tomen en cuenta los fenómenos en condiciones de cambio previsto. La medida mantiene un papel importante, pero se la define en función de los objetivos de la política evaluada. La noción de objetivo se erige así claramente en norma de referencia. Con ella deben de contrastarse los resultados obtenidos a partir de la medición de los cambios que se han operado en las conductas estudiadas antes y después de la aplicación de una política. Estas tres nociones - objetivos de referencia, medición comparada y efectos de la política - se incorporan desde**

entonces a muchas evaluaciones.

Pero también es el origen de la **vertiente conceptual racionalista**, científica y experimental; fundamentada en la estadística y cuyo resultado es cuantitativo. Según dice Monnier, al aplicarse a proyectos de innovación social los resultados se tomaban su tiempo; de tal suerte que ya no le eran útiles a los políticos/ administradores/ legisladores (que tiene que tomar la decisión); hoy día ni los científicos defienden el “modelo” que refleja valores cuantitativos que muestran el primer orden y desestiman impactos secundarios.

Lo cierto es que ese proceso de experimentación, hasta nuestros días, permite reconocer, lo que Monnier llama los **postulados erróneos** y que aquí se sintetizan en: 1) no han extraído enseñanzas de los fracasos; 2) el dispositivo se concibe considerando relaciones causales lineales y unívocas, cuando las relaciones sociales implican una red de relaciones complejas e interdependientes; 3) los experimentos no pueden ratificar un programa considerando las variables espacio y temporalidad idénticas; en tanto el dispositivo experimental es estático por antonomasia, la evidencia señala que los programas desencadenan procesos dinámicos; 4) la perspectiva de generalizar la modalidad de la acción comprobada, equivale a admitir la existencia de una solución única y uniforme para la totalidad de soluciones, cuando no existen soluciones universales para el conjunto de contextos locales.

Según consensa Buñón, las evaluaciones de eficiencia y eficacia estrictas son insuficientes; por lo que se define, él y otros, por la **evaluación pluralista** caracterizada por una perspectiva multidisciplinar que contiene importantes ingredientes cualitativos y cuestiona los fines de las políticas y de la evaluación.

Una **evaluación pluralista**, según Monnier, *es un espacio para la mediación y la integración donde se negocian distintas rejillas de interpretación de la decisión y de la acción. En el seno del dispositivo de evaluación quedan*

*organizados los flujos de información; estos fomentan una reflexión colectiva sobre los modos de regular el proceso de decisión y sobre la formación de opiniones fundamentadas.*

Mariana Enet usa distintos aportes conceptuales para referirlos al contexto de América Latina. Su discusión no es la evaluación ni sus metodologías por sí; el tema para ella es el uso práctico de diversos métodos, no en forma aislada, sino como resultado de una visión estructural, del concepto de visión sistémica, de la teoría general de sistemas, del enfoque holístico y, además del enfoque dialéctico. Útiles todas para entender que *todo está cambiando continuamente*. Sabe que después, algún día, *en otro momento*<sup>10</sup>, vendrá la reflexión para el **aporte crítico a los conceptos**. Por lo menos la realización del texto no evidencia esa preocupación.

Dicho de otro modo, el texto/manual está ofreciendo alternativas de innovación de métodos, desde la perspectiva de un objeto social concreto en condiciones para desarrollar la planificación social. Si esto es así, el texto/manual estaría cumpliendo con las condiciones marcadas por Díaz y Rosales, que le reconocen como *la existencia de la evaluación como fenómeno social*.<sup>11</sup>

Si utilizo el instrumento *lista de comprobación*<sup>12</sup> para reconocer los pasos, contenidos y propuesta técnica (capítulo III) utilizados por Mariana Enet, identifico que se encuentra sistematizado el tratamiento a un proceso organizacional; se evidencia la construcción de un proceso de evaluación cuya base es la planificación. Según el texto referenciado que se basa en una propuesta generada por Ackoff, el abordaje debe *contener un tratamiento del contexto (o problema sociológico); se preocupa por la aplicabilidad de los resultados, las relevancias y la pertinencia teóricas y prácticas, el impacto y los actores, y la valoración de la oportunidad. La forma*

---

10. Recordemos que Mariana Enet entiende por momento una cadena continua sin comienzo ni fin.

11. Díaz/ Rosales; p. 35, 2003.

12. Díaz/ Rosales; 2003. Capítulo 2 Evaluación y Meta evaluación; apartado 5.2 Estado del Arte. Un Inventario de Instrumentos; 5.2.1 Las listas de comprobación. Donde se señala que se ofrece una versión simplificada de la propuesta por Scriven (1991). Se considera que tienen la ventaja de poder descomponerse y reconstruirse fácilmente; que pueden utilizarse para ir comprobando paso a paso los componentes utilizados. Son preparadas para que las use el evaluador y controle su trabajo.

*de presentar preguntas refuerza la idea de la intención de una evaluación (a priori). El esquema nota la clara intención de cubrir la totalidad de la temática que puede pasar, incluso, en la calidad de una investigación.*

Era necesario hacer la pregunta sobre la identificación conceptual de Mariana Enet y el texto/manual; después de la anterior revisión podría concluir que la concepción base es pluralista. Pero es claro que para la autora no es intención el debate conceptual ni metodológico y sí la utilidad práctica para la producción social del hábitat; en donde se rompan los mitos y los prejuicios que frenan el análisis colectivo y la participación. Luego entonces, ¿Es mi intención etiquetar el trabajo? El texto- manual es más que nada un instrumento de referencia para quienes estén en la práctica de la *Producción Social del Hábitat*, la provocación consiste no hacer una evaluación a posterior, sino en reconocer el proceso que inicia en algún momento. . .

### **EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA.**

La tecnología puede ser muy importante, se puede innovar pero si se hace en sí mismo pierde sentido. Por eso en el texto- manual se identifica como *gran desafío encontrar tecnologías adecuadas, que puedan ser aprehendidas y que sirvan para el objetivo buscado.*

El aspecto fundamental es la conformación del Sistema **D+P+M+E+C / diagnóstico + planeación + monitoreo + evaluación + comunicación-considerado como un continuo en forma de espiral geométrico**, que es adecuado según el avance en el conocimiento y necesidad de intervención especializada en la práctica; sin que olvide objetivos y metas acordados.

En la teoría siempre se promueve la relación entre *D+P+M+E+C* pero el aporte del texto- manuales es desarrollar los métodos para posibilitar la realización a partir de la consideración de participación y articulación de actores e instituciones.

Lograr alcances, usar las herramientas, significa poner en práctica la reflexión y el aprendizaje continuo; el enriquecimiento permanente de conocimientos

formales e informales, cuya modalidad de aplicación y de transferencia resignificaran los problemas y sus soluciones. Así se puede entender el proceso como un *sistema continuo, abierto, flexible*. Cuyos “momentos” y metodología, también abierta y prospectiva, permiten que, en cada situación se construya un sistema apropiado y apropiable a las necesidades y recursos concretos.

Entre las herramientas propuestas destaca la necesidad de articular **el diagnóstico integral georeferenciado**, realizado por los diversos actores como parte necesaria del proceso. En tanto es importante la construcción de un diagnóstico interdisciplinario e intersectorial que evita la visión compartimentada y deformante. Es, además, importante como herramienta pedagógica de los técnicos en la experimentación interdisciplinaria, intersectorial y de contexto real y humano con el que trabajará.

La contribución denominada **triangulación** - convergencia simultánea o sucesiva de una pluralidad de métodos- es referencia entre los datos cuantitativos y cualitativos (análisis de resultados); la construcción de información entre distintas lógicas de los actores participantes y; la contradicción y alianza de interés de los actores. Así se reconocerá claramente la subjetividad; se mostrará, analizará y utilizará para el trabajo de fortalecimiento de redes sociales, visibles, e invisibles, formales e informales con las que se identifican las identidades culturales y cómo fortalecerlas.

Otro aspecto fundamental es la **comunicación, y el análisis de la información** en diversos escenarios de trabajo: el campo, el equipo de proyecto, el equipo de programa y la discusión a nivel de política local y otras para generar conocimiento de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.

Sin duda el mayor aporte es la **metodología de transferencia y construcción colectiva**, que tiene por objetivo de instalar y sostener el sistema en modos de gestión descentralizados y participativos para realizar

políticas y programas de hábitat. La virtud de que es una propuesta que integra la planificación del programa con la planificación operativa que deben tener condiciones para reaccionar a condicionantes específicos o factores externos.

Quien está involucrado en procesos sociales sabe que no hay recetas, sin embargo, al ser la evaluación una *ciencia* nueva, quienes están en su reconocimiento están recurriendo a los casos, a los ejemplos; sin embargo Mariana Enet distingue, recomienda, alerta. Cuando reconocemos el conjunto de herramientas y las podemos dimensionar como una construcción conciente y constante entendemos que son todo, menos “recetas”, y que nuestro texto manual no nos ofrece un método. Lo que si nos ofrece es la posibilidad de reconocer distintas fases (el diagnóstico, la planificación, el monitoreo, la evaluación y la comunicación) de un mismo proceso que interactúan entre sí durante el desarrollo de un programa de producción social del hábitat.

El texto/manual podría plantearse hacer aportes a la teoría y a la metodología de la evaluación. Sin embargo no es su pretensión, porque no mira a la evaluación en sí misma; su compromiso no está en las esferas académicas ni del poder de las políticas públicas. El texto/manual sólo puede ser concebido y escrito por alguien que tiene un pensamiento holístico, integrador tanto de la relación del manejo conceptual como práctico. Alguien capacitado para el trabajo multidisciplinario; que usa de manera cotidiana instrumentos de pedagogía y puede construir herramientas. Con lo que se coloca en lo que los textos consultados llaman la *evaluación novedosa*, la que integra organización, políticas, percepción de usuarios y sociedad. En fin, que el texto/manual dejará los límites de su propia aproximación para seguir dando pasos.

### LA CLAVE RADICA EN LA PARTICIPACIÓN.

La palabra “participación” puede tener significados múltiples, hoy es palabra de uso de los políticos; pero quienes quieren hacer una evaluación participativa tienen que asumirla como un instrumento de mejora en la

planificación y en la transparencia. Dice Ozuna que *la evaluación participativa es aquella en las que las peticiones, demandas, asuntos y cuestiones planteadas por los implicados se convierten en foco organizativo (...) que busca conseguir que la política lleve al logro de la equidad.*

Dice Monnier<sup>13</sup>, *A partir de ahí, (la intención participativa) la evaluación debe orientarse a reproducir la dimensión colectiva propia de la elaboración de cualquier política, así como atenerse, también, al establecimiento de un modelo de aprendizaje colectivo que convierte el dispositivo de evaluación en un lugar de negociación iterativo e interactivo.*

Pero el mismo autor señala: *La crítica a este enfoque señala que la existencia per se de una interacción no implica un proceso de aprendizaje, lo mismo que el pluralismo no supone una garantía de democracia.*

Por eso, la intención central del texto manual radica en que **se utilice** el sistema de instrumentos para **pensar y crear en colectivo**, que esto sea posible es una tarea participativa que requiere de herramientas, técnicas y dinámicas adecuadas para el trabajo intersectorial de hábitat. La preocupación es cómo hacer accesible y fácil de utilizar todos estos instrumentos para que no queden solo en manos de supuestos expertos que deciden. Es lograr que los tradicionalmente excluidos tengan voz y voto, que puedan entender, manejar y tener espacios donde discutir las políticas que los implican.

### A LOS LECTORES DE ESTE TEXTO.

Hacer propuestas es un desafío para una sociedad conformista, para la que huye del conflicto, a ellos no llegará este texto manual. Es para los actores de la acción pública interesados en la producción social del hábitat, quienes encontrarán en el texto ideas para imaginar el futuro, luchar por él y controlar el proceso de realización ya que hace énfasis a través de los métodos y técnicas para la acción comunitaria en la realización, operación y control de la producción social del hábitat sustentable. Es decir, se refiere

---

13. Monier, p.85; 2003.



al último eslabón entre la abstracción de la política pública y la focalización de la acción, que al estar esperando cambios en el entorno, requieren de una sincronía entre los que realizan y los que son responsables de la eficiencia y eficacia de la acción pública. Así se iniciarán nuevos procesos, se mejorarán las políticas públicas y arribaremos a la realización del derecho humano a la vivienda y el hábitat.

El texto manual podrá aportar a la revisión conceptual que, siendo consecuente con el pluralismo seguirá en proceso y en debate; pero lo más importante para un autor es notar su influencia, no solo en las ideas, sino en la práctica de comunidades organizadas. Serán estas las encargadas de mostrar resultados. La mejor conclusión.





# Capítulo I: Marco Conceptual

“ La estabilidad y la expansión ulterior de la democracia dependen de la capacidad de autogobierno por parte de los ciudadanos, es decir, de su aptitud para asumir decisiones racionales en aquellas esferas en las cuales, en tiempos pasados, dominaba la tradición, la costumbre, o el prestigio y la fuerza de autoridad exterior. Ello significa que la democracia puede subsistir solamente si se logra un fortalecimiento y una expansión de la personalidad de los individuos, se los haga dueños de una voluntad y un pensamiento auténticamente propios. ”

E. Fromm (1998)

# CAPITULO I: Marco Conceptual

|   |        |
|---|--------|
| <b>INTRODUCCIÓN AL TEMA</b> .....   | PAG 27 |
| <b>LAS TRANSFORMACIONES CLAVES EN LAS POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL DEL HÁBITAT (P.S.H) REQUIEREN INNOVACIONES EN LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN, COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.</b> ..... | PAG 29 |
| <b>1. Problema.</b> Hay que aprender a “desmirar” y volver a mirar. Hay que repensar la forma de ver las situaciones y sus soluciones. ....   | PAG 29 |
| <b>2. La globalización y el impacto en los modos de gestión y en el desarrollo de políticas.</b> .....  | PAG 32 |
| <b>3. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de las nuevas políticas de facilitación? ¿Cuál es la estrategia para su optimización?</b> .....  | PAG 35 |
| <b>4. ¿Por qué se promueve la participación como eje metodológico en la Producción Social del Hábitat?</b> .....  | PAG 37 |
| <b>5. ¿Qué entendemos por Producción Social del Hábitat?</b> .....  | PAG 40 |
| <b>6. Nuevos enfoques, metodológicos y operativos, basados en la participación y la estrategia para construir sustentabilidad.</b> .....  | PAG 46 |
| <b>7. Lo estratégico y lo prospectivo.</b> .....  | PAG 46 |
| <b>8. Lo sustentable.</b> .....   | PAG 48 |
| <b>LOS DIEZ MITOS MÁS COMUNES QUE FRENAN LA PARTICIPACIÓN</b> .....   | PAG 53 |



# Introducción al tema

Seguramente Usted siempre pensó y piensa, que la PLANIFICACION y EVALUACIÓN son necesarias.

Sin embargo: **¿Cuántas organizaciones que Usted conoce la realizan en forma sistemática? ¿Cuántas veces Usted participó? Y si es así: ¿Cómo se sintió?**

Usted seguramente no aceptaría salir de viaje en un auto que no ha sido revisado (factibilidad) y menos aún, si no le funciona el tablero de comando (evaluación de proceso).

Usted no se arriesgaría a manejar sin saber cual es la ruta, su destino final y posibles paradas intermedias (planificación), sin tener indicaciones preventivas en el camino, sin una visión de lo que tiene que resolver en el futuro inmediato, si no puede visualizar lo que ha realizado hasta el momento en el camino, cuanto combustible le queda, si el nivel de aceite o temperatura son correctos, etc. (monitoreo).

Sin embargo Usted y/u otros profesionales que conoce, seguramente habrán participado o dirigido proyectos socio habitacionales, donde no se realizaron análisis previos (diagnóstico), planificación estratégica y/u operativa, y menos aún, de evaluación durante el proceso, que le permitieran prever problemas, o al finalizar, al menos, saber en que falló, para no repetirlo.

Lamentablemente **es común observar que proyectos de producción social del hábitat, complejos y de alta inversión económica y principalmente humana, se manejan sin diagnósticos o con diagnósticos inapropiados para la complejidad del problema.** Se manejan por planificaciones por tanteo, es decir, basados en la experiencia

o intuición; o en planificaciones imitativas que copian proyectos exitosos. **Es difícil encontrar organizaciones o profesionales que apliquen diagnóstico, planificaciones y evaluaciones científico – técnicas basadas en informaciones apropiadas en tiempo y forma para prever y crear alternativas de mejoramiento.**

**Las organizaciones que no se plantean mecanismos de retroinformación, saben que están conduciendo a ciegas,** lo cual puede ser admitido en situaciones de emergencia, pero no en un proceso planificado.

Se podía admitir, hasta cierto punto, en procesos participativos de la época del 80', donde los actores eran las Ong's, y las Ob's, asociados con objetivos comunes y realizados a pequeña escala, pero no puede admitirse en proyectos interactorales con objetivos divergentes, donde la inexistencia de información, es funcional a los grupos de poder.

Con respecto a la ética, se admite la necesidad de rendir "cuentas" e información monetaria, financiera, pero **no es visualizado lo más importante:** el sentido que dió lugar al uso del dinero, **la rendición de cuentas sociales, la rendición del cumplimiento de derechos básicos.**

La sociedad ha depositado en las organizaciones que trabajan con la pobreza un valor simbólico, que no siempre es correspondido con la realidad.

El concepto de "ayuda", de "asistencia", sigue primando y contribuye a que responsables de proyectos sociales, no consideren necesario demostrar a la sociedad cómo están trabajando, y en qué medida se están logrando los objetivos.

Se considera “a priori” que actúan lo “mejor posible”. El aspecto más arbitrario de este pensamiento tan generalizado, es la atribución de los sectores políticos y técnicos de decidir cuáles, en qué, cómo, cuándo y a quiénes destinarán los escasos recursos que generalmente no alcanzan para reparar derechos humanos de los sectores excluidos del “sistema”. Es una actitud positivista que subestima a los actores destinatarios de políticas; los ve como “objetos” a transformar y a integrar al “sistema del modelo dominante”, a la “cultura civilizada”.

*“Moralmente es tan malo no querer saber si algo es verdad o no, siempre que permita sentirse bien, como lo es no querer saber cómo se gana el dinero siempre que se consiga”*

*Edmund Way Tale (1950) en*

*“El mundo y sus demonios” de Carl Sagan.*

Habría que preguntarse entonces, **si somos conscientes de la importancia de la participación:**

***¿Qué ocurre que no diagnosticamos, planificamos ni evaluamos?***

***¿Cuáles son los factores que suelen frenar el uso de estas herramientas básicas?***



# Las Transformaciones Claves

en las políticas de Producción Social del Hábitat (P.S.H) requieren innovaciones en los métodos y técnicas de evaluación, comunicación y toma de decisiones.

## ► 1. PROBLEMA: HAY QUE APRENDER A “DESMIRAR” Y VOLVER A MIRAR. HAY QUE REPENSAR LA FORMA DE VER LAS SITUACIONES Y SUS SOLUCIONES.

► PROBLEMAS PARA PENSAR, CRITICAR, ACORDAR, CREAR COLECTIVAMENTE...

### ***Es necesario plantearse buenas preguntas y desconfiar de ideas recibidas.***

Como dijo alguna vez Woody Allen, “la respuesta es sí, pero... ¿Cuál es la pregunta?” Esto sintetiza uno de los problemas más comunes: la resistencia a pensar, a analizar, a dialogar críticamente, a repensar lo conocido, lo obvio.

### ***La imposición de las primeras ideas dominantes...***

La información se encuentra limitada por la supuesta armonía del consenso que empuja a que cada uno se reconozca en la opinión dominante y rechace el punto de vista minoritario, muchas veces innovador.

### ***¿La intuición o la razón? ¿La reflexión o la acción?***

Falsas dicotomías que muestran maneras simplistas de discutir estrategias de acción ante problemas.

La acción generalmente dominada por la intuición relega la reflexión, sin embargo la acción será tanto más apropiada y sostenible en la medida que se realice reflexión. Por consiguiente, entre la intuición y la razón no existe oposición sino complementariedad.

### ***El mundo es cambio permanente, sin embargo: ¿Porqué algunos problemas permanecen?***

La realidad es compleja y cambiante. Si a esta complejidad intentamos resolverla con soluciones simplistas o métodos predeterminados es porque se confunde complicación con complejidad y simétricamente simplicidad con simplismo.

Estas frases, sintéticas, nos muestran algunas de las dificultades con las que generalmente se encuentran distintos actores para analizar problemas y desarrollar estrategias de acción en forma creativa y eficiente.

No es fácil trabajar en equipos, menos aún realizarlo en forma intersectorial donde claramente se manejan distintos objetivos, percepción de la realidad y formas de comunicación.

La complejidad no se centra solamente en decir: ¿Cómo hacemos para que la “gente” participe?

El problema es más grave: ¿Cómo hacemos para que distintas secretarías de una entidad gubernamental participen?, ¿Cómo hacemos cuando son de distintos niveles (municipal, nacional)?, ¿Cómo hacemos para que participen representantes de organizaciones civiles que tienen objetivos opuestos de incidencia?, ¿Cómo comprendemos desde lógicas y formas de trabajo diferentes?

Las políticas participativas que tienen por objetivo el desarrollo sostenible y equitativo de los distintos actores, se basa en un diálogo efectivo y profundo. Para ello necesita cambios en las actitudes de los distintos actores y a su vez, innovaciones metodológicas y técnicas que permitan esta comunicación.

Este es el desafío. A lo largo de este libro intentaremos “dialogar” con el



Asentamiento precario. Montevideo, Uruguay. M. Enet.

lector, pretendemos que sea parte de las tecnologías para pensar y crear ideas. Lo estaremos provocando y esperaremos su reacción.

#### ► PROBLEMAS EN EL HÁBITAT. . .

Es ineludible plantearse críticamente la efectividad de los esfuerzos realizados por revertir situaciones de inequidad en el hábitat. No hacen falta estadísticas abrumadoras para comprender que no sólo no se ha frenado, sino que es una situación que crece, cuantitativa y cualitativamente en gravedad, especialmente en América Latina, calificada por la CEPAL como la región más desigual del planeta.<sup>1</sup>

Es hora que reflexionemos sobre el fracaso de los “conjuntos habitacionales” de “vivienda social”, denominados así por técnicos y políticos para indicar que son viviendas realizadas para los “pobres”.

En la producción social del hábitat deberíamos ver lo evidente, ¿Por qué en América Latina se produce vivienda y ciudad en forma “espontánea”, “ilegal”, entre un 60% y 80% en las cuales no interviene ningún profesional y/o político responsable? ¿Es que no podemos comprender que las respuestas que tradicionalmente hemos producido no son adecuadas a las necesidades y posibilidades de las mayorías?

Hoy no se deberían seguir construyendo viviendas masivas, alejadas de las verdaderas ciudades, acorraladas en “guetos”, donde se sabe que el resultado es la creación de “incubadoras de problemas sociales”. ¿Será por eso el nombre de vivienda social?

¿A cuántos de estos conjuntos no les ha quedado mejor opción que demolerlos? ¿Cuántos de ellos aún permanecen?, y, ¿Por qué los “usuarios”

sienten que están en una trampa, de la que no pueden salir?

Hay se habla del problema de “los con techo” de: “casas, como vacíos pellejos de bestias muertas”. . . Galeano (1991) para retratar los “conjuntos habitacionales”, o la imagen simbólica de la película “Ciudad de Dios”, de F. Mirelles (2002) espacialmente ubicada, en los tantos “barrios sociales” que conocemos, y la película, sólo se encarga de mostrarnos su evolución.

Hay se siguen haciendo barrios de este tipo denominados irónicamente “La ciudad de mis sueños” (ciudades -barrio, desarrolladas en Córdoba - Argentina), ciudad porque es otra ciudad afuera de la ciudad verdadera separada por la nada y señalada por un gran portal y cartel que marca su existencia y la beneficencia del gobernante en su condición de casi “monarca” y de mis sueños. . . ¿30 m<sup>2</sup>? ¿Porqué será sólo eso lo que pueden soñar y aspirar los pobres? Una vez un político me lo explicó “claramente”: “a esta gente no se le puede dar una casa. . . hay que darle algo como esto. . . porque no están acostumbrados. . . Hay que enseñarles a vivir la casa. . . NO a gozarla.”(SIC).

Eduardo Galeano (1991) en el Diccionario del Nuevo Orden Mundial, en una pinclada nos describe esta situación definiendo ¿Qué es gobierno?: “Es en el Sur, institución especializada en la difusión de la pobreza, que periódicamente se reúne con sus pares para festejar los resultados de sus actos.

---

1. El informe 1998 de la CEPAL muestra que América Latina sigue siendo la región más desigual del planeta; de los 12 países analizados, en 7 aumentó la desigualdad; ellos son: Argentina, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Paraguay y Venezuela. El 20% de la población consume el 80% de la renta mundial, mientras que el 80% solo dispone del 20%. “Sostenibilidad y políticas urbanas y locales: el caso de las ciudades Españolas”. Fernando Prats en la WEB, en el sitio “Ciudades para un futuro sostenible”. Fernando Prats. 1999.

*La última Conferencia Regional sobre la Pobreza, que congregó en Ecuador a los gobiernos de América Latina, reveló que ya se ha logrado condenar a la pobreza a un 62,3 por ciento de la población Latinoamericana. La Conferencia celebró la eficacia del nuevo Método Integrado de Medición de la Pobreza.”*

Esta afirmación fue realizada en el año 1991, hoy podemos confirmar que lamentablemente ha avanzado con gran “éxito”.

#### ► ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A ESTA SITUACIÓN?

Podríamos comenzar por ser críticos con nuestro propio accionar como actores que promueven procesos democráticos y equitativos.

Deberíamos preguntarnos: ¿qué ha sucedido con nuestros esfuerzos por desarrollar políticas y tecnologías orientadas en este sentido? Hoy, se sostiene que estamos en la cuarta revolución tecnológica, sin embargo debemos preguntarnos: ¿Cuántos y quiénes tienen acceso a estos avances?... ¿Qué efectos estamos generando en el ambiente, cultura etc?... ¿Se ha mejorado la calidad de vida del hombre?...

Parecería que el desarrollo político, científico y tecnológico tiene vida propia, cada vez, se aleja más de las necesidades simples y esenciales del ser humano y el medio que lo contiene. Esto ha llevado a un conjunto de políticos, científicos y técnicos a repensar la orientación y el marco de acción del desarrollo tecnológico. Esta postura se ha reflejado en la declaración de Santo Domingo. La cual propone reforzar un compromiso o contrato social de la ciencia, la cual debería tener como centro: la erradicación de la pobreza, la armonía con la naturaleza y el desarrollo sustentable.

Mientras nos empeñábamos en generar alternativas políticas,

metodológicas y técnicas, la gente, sus vidas, no esperan y construyen diariamente ciudades. A esas ciudades las llamamos “informales”, “ilegales”, porque no responden a nuestra forma de ver y comprender la realidad. En estas barriadas, sus pobladores, desarrollan estrategias “no convencionales” (según nuestra visión) de asociación, alojamiento y sustento que intentan llenar el vacío de necesidades primarias. Los técnicos, alejados de sus necesidades y de estos problemas, solemos estar ausentes elaborando propuestas técnicamente de avanzada pero inadecuadas para esta realidad particular. Ante estas situaciones tendríamos que preguntarnos si nuestro análisis de la realidad y posturas no han sido lo suficientemente profundas para poder comenzar un proceso de cambio, y que por el contrario, tal vez fuimos funcionales a un sistema más amplio, más complejo, que perpetúa una situación inequitativa que beneficia a muy pocos y castiga a muchos.

Nos preguntamos, ¿hasta cuándo vamos a seguir eludiendo análisis estructurales y sistémicos de una realidad compleja, hasta cuando nos conformaremos con una visión parcial, técnica y manejable, con análisis “simples”, “rápidos”, “entendibles por todos?”

Con estas visiones “únicas” y tecnocráticas hemos deformado la realidad y hemos escondido aquellos debates más dolorosos, más difíciles de transformar, aquellos cuyas soluciones no son inmediatas y no dependen de un solo factor manejable.

Creemos que aún desde nuestra posición, limitada por cierto, tenemos la responsabilidad ética de comenzar a plantear el problema de la Producción Social del Hábitat, desde una perspectiva que no ignora los factores históricos y contemporáneos, las estructuras económicas y sociales.

Queremos y debemos enfrentar el conflicto y el dolor que puede producir comprender la complejidad del problema y las dificultades profundas de transformación, donde nosotros: los políticos, dirigentes, arquitectos, urbanistas sociólogos, etc., somos sólo un pequeño factor de transformación en un conjunto de actores, con los que, en forma articulada podremos comenzar a transformar la dirección inequívoca de la pobreza y de nuestras barriadas latinoamericanas.

“*Sólo desde esta perspectiva podrá entenderse y aplicarse un conjunto integrado de instrumentos participativos **D + P + M + E + C** (Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación, comunicación) que se adaptan a procesos intersectoriales de producción social del hábitat. Estos tienen por objeto convertirse en herramientas para la construcción colectiva de estrategias de cambio, y promueven el aprendizaje colectivo y continuo y la flexibilidad para entender e interactuar con la complejidad.*”

Hoy, al menos, ya se habla de una producción social del hábitat construida con la gente, un hábitat construido desde los conflictos sociales, culturales, históricos, económicos, ambientales. Hemos comenzado a enfrentar la complejidad, al menos en estos aspectos. Creemos que debemos aún, enfrentar la complejidad del problema y la estrategia de PARTICIPACIÓN, insertos en un modelo de desarrollo, en un modo de producir políticas y en la construcción de nuevos enfoques metodológicos que nos permitan comenzar a producir cambios profundos.

## ► 2. LA GLOBALIZACIÓN Y EL IMPACTO EN LOS MODOS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE POLÍTICAS.

En el mundo actual convive un proceso de transformación acelerado desde una sociedad “industrial” a una del “conocimiento”, modificando su forma de producción, relaciones y organización.

Conviven simultáneamente sectores pequeños y exclusivos con alto poder, con una gran masa de población pobre y excluida de toda decisión. Se ha agudizado el proceso de marginación por exclusión.

Los pobres ya sobran como ejército de reserva de mano de obra no calificada para la industria.

Los avances tecnológicos evolucionan desde visiones fragmentadas, de corto plazo, alejados del hombre y de la naturaleza.

La desocupación, es hoy un problema “inevitable” desde esta lógica económica capitalista. Las promesas de “derrame” del bienestar comprobamos que no se cumplen. Mejoró la calidad de vida de unos pocos, no de todos.

Uno de los efectos de la globalización, ha sido la modificación de la lógica en la toma de decisiones y, por lo tanto, de LA PARTICIPACIÓN de los distintos actores e instituciones.

Deberíamos preguntarnos:

► ¿QUÉ ACTORES PARTICIPAN, EN QUÉ Y PARA QUÉ?

La globalización es defendida por muchos sectores de poder beneficiados, como la “única vía”, la única manera de producir y distribuir. Sostienen que



Reunión de SELVIP, Secretaría Latinoamericana de vivienda popular. Lima, Perú. M. Enet.

es un proceso irreversible que no puede cambiarse, donde nuestros países latinoamericanos y la mayor parte de nuestras familias empobrecidas y nuestro ambiente aún virgen, son necesarios para que el sistema funcione...

► ¿PERO QUIÉNES Y CUÁNTOS LO DISFRUTAN?

El sistema se mantiene por una nueva forma de dominación, dependencia y degradación que sufren nuestros países. Es en este sentido que Enrique Ortiz comprende a la globalización desde el impacto económico social que ejerce sobre América Latina como “un nuevo colonialismo regido por las grandes corporaciones”.

La dominación económica - política se ha podido hacer por la creación de leyes, reglas e instrumentos administrativos financieros desarrollados y sostenidos por organizaciones internacionales y bloques económicos<sup>2</sup> que imponen las reglas de juego. Esta situación de dominación es para algunos autores, un proceso irreversible que puede mejorarse si los países logran adaptarse al sistema y formar parte. Para otros es una peligrosa ideología que se intenta instalar no sólo como el único camino, sino como el mejor<sup>3</sup>. En este sentido es explícita la declaración de las Redes de la Sociedad Civil de América Latina y el Caribe:

“Nosotros lo cuestionamos como única alternativa, y proponemos una construcción participativa de un nuevo modo de producción social que sea para todos, que no destruya la naturaleza y que, progresivamente, mejore la calidad de vida de cada ser humano del planeta.”

“En el Plano Político, el actual modelo de desarrollo, caracterizado por una globalización excluyente y la aplicación de un modelo político neoliberal, no ha garantizado ni puede garantizar el desarrollo sustentable, pues ha provocado una mayor fragilidad institucional y la pérdida de autonomía de los estados nacionales para responder a las necesidades de la población”

“Revertir esta situación requiere concretar una democracia participativa que permita la integración de la sociedad civil en el diseño, planificación, ejecución y control social de los proyectos, programas y políticas de desarrollo local, nacional e internacional”

“Adicionalmente, reafirmamos la necesidad de reactivar y fortalecer los mecanismos de participación ciudadana establecidos en la Agenda 21, tales como los Consejos Nacionales de Desarrollo Sustentable abiertos a una participación más amplia, los Consejos Nacionales y Locales del Ambiente y otras instancias de concertación social para la implementación del desarrollo sustentable”<sup>4</sup>

2. Alain Touraine se refiere a esta situación como “Ya no es el Estado modernizador o represivo el personaje central de cada país, sino que es el mundo de la empresa, es decir los agentes sociales que responden a una lógica económica”. En mutaciones de América Latina.

3. Desde una perspectiva „evolucionista” W.W. Rostow en su trabajo del crecimiento económico (1963), sostiene que las sociedades locales pueden entrar en la marcha hacia la madurez si se adaptan a las exigencias del modelo. Para ello deben ser capaces de introducir las tecnologías que demostraron su eficacia en otras latitudes, aunque eso signifique suprimir características importantes de su „ser local”. Para este tipo de análisis, las diferentes sociedades, con sus singularidades y sus especificidades son en el mejor de los casos, un punto de partida de un proceso que deberá producir sociedades modernas y uniformes.

4. DECLARACIÓN DE REUNION DE REDES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE AMERICA LATINA Y CARIBE. La Sociedad Civil en Camino Hacia Johannesburgo Río de Janeiro, 20 de octubre de 2001.

Una de las herramientas de la globalización, donde canaliza las nuevas “reglas de juego” de dominación, es la aparente solución técnica a la ineficiencia administrativa: la descentralización.

La **descentralización** constituye una tendencia mundial, impulsada desde la década de los `80, que “consiste en transferir a organismos gubernamentales de menor escala, funciones de servicio y asistencia social que tradicionalmente las ejercía el gobierno central, aumentándoles sus atribuciones, pero no necesariamente los recursos.” Leff (1998)<sup>5</sup>

Este proceso realizado en un contexto de ajuste fortalece al gobierno central porque transfiere, a los gobiernos locales y a otros actores de la sociedad civil, la gestión de las consecuencias sociales de las decisiones económicas del gobierno central. Es por esta razón que hoy nadie discute la participación ¿pero de quiénes, en qué y para qué intereses?

Existen grandes diferencias conceptuales sobre el significado y efecto del proceso de descentralización de políticas, donde a veces se limita a un análisis técnico, otras donde se incorpora la variable de poder en relación a la posibilidad de tomar decisiones, y en escasas ocasiones, se analiza la incidencia del factor político. Es así que, según el enfoque, pueden entenderse diferentes alcances del concepto de descentralización, cuyo efecto se observa en la construcción de distintos modelos de organización y participación en la gestión y definición de políticas.

Para aclarar esta diferenciación de modelos, en el “Reporte global de asentamientos humanos de 1996” Ramírez (1999), se plantea diferenciar los conceptos de: desconcentración y devolución.

La **desconcentración** es considerada la transferencia de muchas funciones

desde el gobierno central hacia niveles menores y desconcentrados del gobierno, como autoridades metropolitanas, municipalidades, etc. Este concepto incluye una transferencia muy limitada de poder de decisión. El poder permanece centralizado y fluye desde el centro. Este concepto no define una nueva forma de gobernar, ni una forma diferente de distribuir el poder. Define una manera más eficiente de administrar las funciones sociales y técnicas del Estado central (generalmente presionado y condicionado por corporaciones y organizaciones internacionales para que aplique herramientas de dominación de la globalización). (VER GRÁFICO 1)

La **devolución**, en cambio, es considerada la transferencia de funciones y recursos a las autoridades y comunidades locales pero principalmente, la transferencia de poder de decisión, para convertirlos en centros donde nuevas propuestas legalmente validadas y socialmente respetadas, se originan y fluyen hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente.

Es central a este concepto el principio de co-responsabilidad ciudadana - gubernamental (empowerment), como la necesidad de legitimar el poder de organizaciones locales a través de la capacidad de operar, sin la cual no hay ni descentralización ni participación real.(VER GRÁFICO 2)

En la medida en que no se produzca una verdadera descentralización con una capacidad de toma de decisión y obtención de recursos, los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil, no tendrán las herramientas

---

5. “Ante la demanda expresa o latente de la sociedad civil, el Estado transfiere formalmente competencias a las autoridades municipales, organizaciones vecinales y comunidades, para la autogestión o cogestión de servicios urbanos y sus recursos ambientales. Sin embargo, aún no se destina el apoyo financiero y la asistencia técnica necesarios para llevar estas disposiciones hacia procesos eficaces y productivos de gestión participativa de los recursos de las comunidades” En “Ecología y Capital” Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable”. Edit. Siglo XXI. México.



Gráfico 1: Transferencia de responsabilidad sin transferencia de recursos. M. Enet.

básicas para reconvertir su rol de receptor pasivo, a gestor de proyectos y políticas basado en procesos de producción participativa de políticas de desarrollo local.

Para poder efectivizar una gobernabilidad democrática y una devolución efectiva y sustentable, basadas en la participación y articulación interactoral, se deberían producir, tanto cambios en los roles y funciones de los distintos actores, como en sus capacidades para ejercerlos.

Se están produciendo transformaciones, desde un enfoque que no consideraba los recursos humanos locales en forma integral, a otra que intenta integrarlos para potenciarlos.

Necesita integrar los sistemas de actores<sup>6</sup> y los agentes de desarrollo<sup>7</sup>, para construir un desarrollo local sustentable basado en la participación efectiva.

### ► 3. ¿CUÁLES SON LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LAS NUEVAS POLÍTICAS DE FACILITACIÓN? ¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA PARA SU OPTIMIZACIÓN?

Estas transformaciones en los modos de producción de políticas, son una amenaza y, a la vez, una oportunidad, ya que por un lado, el estado “benefactor” delega sus responsabilidades en la provisión equitativa de “beneficios” sociales a todos los ciudadanos, pero por otro, abre un espacio de participación y articulación interactoral, que dependiendo de cuan

6. Se entiende a sistemas de actores como: las características de la interacción existente entre los diferentes protagonistas del que hacer local.

7. Grupo de dirigentes, políticos, sociales, económicos y productivos, representativos y con capacidad de incidir en su comunidad (liderazgo), que generan proyectos con una lógica común, articulados entre sí y con otros actores extra locales, con excelente resolución técnica por la incorporación de actores poseedores de conocimiento (técnicos) y por su correspondencia con las necesidades de desarrollo local en interacción con lo global.

DESCENTRALIZACIÓN CON RECURSOS  
PARTICIPACIÓN Y CO-RESPONSABILIDAD  
COORDINACIÓN Y SINERGIA  
CONSTRUCCIÓN COLECTIVA  
GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA



Gráfico 2: Transferencia de responsabilidades y recursos. M. Enet

efectivo sea, se convertirá en una oportunidad de evolución o en una excusa para transferir la responsabilidad y, el denominado por algunos, “costo” social a los actores con menor poder de decisión, que sufren en forma directa los efectos de la pobreza.

“Este proceso complejo de transformación necesita estar acompañado con herramientas de gestión participativa basadas en procedimientos científico - técnicos que superen los modos de gestión empíricos que caracterizaron las épocas precedentes.”

En el GRÁFICO 1 puede verse que si se produce una desconcentración de políticas socio habitacionales, delegando responsabilidades y no recursos, sin procesos de participación efectiva, el resultado final sólo puede ser: Proyectos de pobre calidad para pobres. Los resultados son asistémicos, sólo responden al efecto más evidente, no revierten las causas y profundizan aún más la inequidad, dependencia y deficiencias en la calidad de vida de los sectores más débiles de la sociedad.

Por el contrario si se promueven ARTICULACIONES INTERACTORALES basadas en procesos de devolución y participación efectiva, se producen

transformaciones sostenibles en los modos de gestión, corresponsabilidad de actores y sinergias de recursos convencionales y no convencionales que suelen superar las planificaciones más profundas. Los resultados son proyectos creativos que optimizan recursos y promueven un proceso evolutivo de desarrollo integral que permite alcanzar un mejoramiento de la calidad de vida (VER GRÁFICO 2).

Para poder efectivizar este enfoque político-metodológico se debe contar con herramientas efectivas de participación y articulación interactoral. Lamentablemente, existen numerosos programas sustentados en las propuestas metodológicas de participación, que al llevarlas a la práctica carecen de métodos y técnicas adecuadas que permitan efectivizar los objetivos esperados. Otros programas tienen una aparente estructura participativa pero su verdadero enfoque es hacer más eficiente el objetivo final de manipulación y/o dominación de sectores con menor poder.



#### ► 4. ¿POR QUÉ SE PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN COMO EJE METODOLÓGICO EN LA PRODUCCIÓN SOCIAL DEL HÁBITAT?

##### ► RE-VER, REPENSAR, REVALORAR LOS PROBLEMAS.

Se están produciendo cambios en la forma de comprender el problema del hábitat. Se está ampliando la percepción sectorial y tecnocrática que dominó la época de desarrollo positivista, por una búsqueda del **pensamiento integral y complejo**<sup>8</sup>; aquel que **comprende la diversidad, la simultaneidad, los conflictos, los procesos que caracterizan los objetos, interactuando en un medio y tiempo dados**.

Tradicionalmente los constructores, arquitectos, urbanistas hemos percibido el problema del hábitat focalizando en los aspectos físicos más evidentes: sistema constructivo, diseño habitacional, diseño barrial, diseño urbano. Hoy, se comprende que estos aspectos físicos interactúan entre sí. La tecnología constructiva tiene que relacionarse con el diseño habitacional, y este con el barrio, y a su vez con la ciudad. Y más aún se comprende que cada uno de estos aspectos físicos se relacionan con otros aspectos como el productivo, económico, social, ambiental, cultural, etc. (VER GRÁFICO 3)

Es decir, hoy se concibe la acción profesional de arquitectos y urbanistas comprendiendo que no sólo realizamos propuestas técnicas de diseño, sino que debemos interactuar con otros actores y profesiones para construir un desarrollo local, integral, que comprenda esta complejidad.

Es por esto que se entiende la realidad desde una **visión estructural**,

percibiendo el problema como:

- **Complejo:** porque es un objeto que interactúa con un contexto social, económico, cultural, etc. El objeto se relaciona con otras escalas de intervención.
- **Único y particular:** porque cada objeto presenta una manera especial, resultante de las múltiples variables que intervienen en su ejecución.
- **Dinámico:** porque va cambiando con la historia del contexto social, cultural y económico de esa comunidad.
- **Diverso:** porque reúne distintos actores con objetivos e intereses diferentes (pobladores, organizaciones de base, organismos públicos, privados, agencias y técnicos).

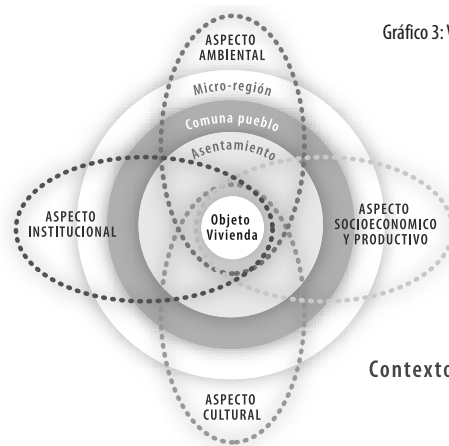


Gráfico 3: Visión estructural. M. Enet.

8. "El reduccionismo se está desmoronando ante el surgimiento del nuevo paradigma de la complejidad y la transdisciplina"... "La ciencia actual nos pone frente a un sistema dinámico, caótico, profundamente complejo, cuyo comportamiento cambia con el tiempo" En Hacia una Sociedad responsable, solidaria y soberana: el papel estratégico del cooperativismo de vivienda. Enrique Ortiz Florez. Mayo 2001. Cartagena de Indias. Colombia. I Jornadas Iberoamericanas de Vivienda Cooperativa.

Lo estructural se refiere a la relación entre distintas dimensiones de lo físico construido: Objeto vivienda, asentamiento, comuna pueblo, micro región, contexto, universo. En su configuración, está determinado por aspectos ambientales, socio económico, productivos y culturales e institucionales políticos. (VER GRÁFICO 3)

El análisis estructural, se complementa con el **concepto de visión sistémica** que desde distintas disciplinas (Senge, Ander Egg, Maturana, Morín) nos ayuda a observar el problema desde otra forma de razonamiento, distinto del lineal (causa-efecto), por un tipo de pensamiento “complejo” o denominado por algunos autores como “sistema de tormenta”. Como medio metafórico de comprensión de los problemas, podemos observar que la lluvia, no es producto de ese momento sino que se han producido una serie de hechos alejados en el espacio y el tiempo, pero conectados en un mismo patrón, que influyen sobre el resto y determinan el efecto evidente.

**Sólo se comprende al observar el “sistema de tormenta” y no cada elemento por separado.**

**Un ejemplo claro de la comprensión parcial de los problemas es cuando solemos concentrarnos en visiones instantáneas y evidentes de problemas (lluvia) y no en un sistema de componentes del mismo.**

Debe comprenderse que la “causa” y el “efecto”, pueden no estar próximos en el tiempo y el espacio. Por efectos me refiero a los síntomas más obvios que indican la existencia de problemas y por causas, a la **interacción del sistema subyacente que es, principalmente, la responsable de la generación de síntomas**, y a la cual una vez identificada, se le podrían

producir modificaciones con mejoras sostenibles.

Esta percepción se basa en la **teoría general de sistemas**, mencionada por Ezequiel Ander-Egg. (1992), la cual sostiene que los subsistemas o elementos componentes del sistema global del que forman parte se han de analizar desde esta totalidad. Se trata de ver tanto el todo como sus partes, y las causas y efectos múltiples más bien que los elementos individuales. Otro enfoque que refuerza esta teoría es el, **enfoque holístico** que lo expresa Morín (1999) como: *“la circularidad constructiva de la explicación del todo por las partes y de las partes por el todo”* y que se expresa en una vieja idea de Pascal: *“Tengo por imposible conocer las partes sin el todo, tanto como conocer el todo sin conocer las partes”*.

Además, para la comprensión de la realidad y su intervención participativa, el **enfoque dialógico** contribuye a estudiar las cosas en su movimiento y en su cambio, poniendo el acento en las contradicciones internas. Se expresa por afirmaciones antitéticas que una síntesis englobante trata de explicar. Se basa en cuatro leyes esenciales: a) todo actúa sobre todo; b) todo está cambiando continuamente; c) todo se hace por acumulación cuantitativa seguido de un salto cualitativo; d) el proceso de cambio o principio del movimiento reside en la lucha interna de los elementos contradictorios.

“ Cuando se utilizan con insistencia soluciones conocidas mientras problemas fundamentales persisten o empeoran, es un buen indicador de pensamiento asistémico. ”

*Senge y otros, 1997.*

Los especialistas en pensamiento sistémico han descrito nueve reglas. Dos de ellas, son reiteradamente observadas en los efectos de políticas

habitacionales.

Una de ellas se denomina **“retroalimentación compensada”**, cuando una intervención con un objetivo provoca en el sistema, a corto o largo plazo, una reacción mayor que revierte el objetivo y genera el efecto contrario (conjuntos con violencia, degradación, que se prefiere demoler).

La segunda responde al fenómeno de las mejoras de corto plazo que conducen a dependencia de largo plazo es tan común que se les ha dado un nombre: **“desplazamiento de la carga”**. La carga recae en la intervención; se los denomina programas “huésped” porque los dejan más

débiles que antes, sin haber evolucionado a una acción autogestionaria. Se revierte necesitando más ayuda, (Programas “asistenciales” de “clientelismo” político).

Estos enfoques nos permiten comprender que los hechos no hablan por sí mismos, sino que los intereses y lógicas de distintos actores hablan por los hechos.

**Todo lo que se dice de un problema es dicho por alguien desde una posición ideológica o teórica.**

Toda explicación de un hecho es conflictiva y este conflicto tiene tres

| DESDE  | HACIA  |
|--|--|
| OBJETO   | PROCESO  |
| PROBLEMA TÉCNICO   | PROBLEMA INTEGRAL<br>(Físico, social, administrativo, político, económico)             |
| VISIÓN PARCIAL<br>(Tecnología constructiva, vivienda)          | VISIÓN INTEGRAL<br>(Vivienda, barrio, ciudad, territorio)                              |
| EFFECTO PRODUCIDO POR UNA CAUSA                                | EFFECTO PRODUCIDO POR UN SISTEMA MULTICAUSAL   |
| PROBLEMA ESTÁTICO  | PROCESO DINÁMICO (Considerado como proceso actual, futuro y su evolución en el tiempo) |
| Análisis y resolución de problemas<br>SECTORIAL Y TECNOCRÁTICO | Análisis y resolución de problemas<br>INTERACTORAL E INTEGRADO                         |

Gráfico 4: Transformar los modos metodológicos de enfrentar los problemas y la forma de análisis incorporando metodologías participativas, M. Enet

dimensiones: **COGNITIVO, EMOCIONAL e INTERÉS**. Todo individuo percibe los hechos y los explica según un patrón cognitivo, sesgado por emociones y determinado por intereses. (Matus, 1998 - Maturana, 1996).

Esta percepción de relatividad y subjetividad, nos refuerza la **necesidad de transformar los modos metodológicos de enfrentar los problemas y la forma de análisis incorporando metodologías participativas** que permitan transparentar el conflicto, los intereses, las lógicas y que estas puedan ser comprendidas y analizadas, para alcanzar consensos que permitan una articulación interactoral en la producción social del hábitat. (VER GRÁFICO 4).

## ► 5. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR PRODUCCIÓN SOCIAL DEL HÁBITAT?

La PSH, a diferencia, de la producción de vivienda ligada a la visión técnica o económica, es un claro ejemplo de la construcción desde un enfoque sistémico. Una construcción ligada al ser humano, a las comunidades, a su cultura, a sus necesidades integrales, a su relación con el contexto. No es determinado “diseñado” por otros, sino que surge del mismo proceso de habitar.

Podemos reconocer, en la historia Latinoamericana, distintas formas de concebir y producir hábitat

### ► EL CONCEPTO HISTÓRICO COMUNITARIO

Los pueblos Latinoamericanos pre capitalistas han tenido una larga tradición

en la construcción de su hábitat. Sin embargo la visión neoliberal filtra la riqueza de la cultura, la solidaridad y la construcción colectiva, por la visión de la reducción de costos y la rentabilidad de inversión.

El concepto, vivienda progresiva, en la historia y en las culturas de distintos países ha tenido varias acepciones como “**Mutirão**”, “**Minga**”, “**ayllu**”, “**faena**” etc, pero que, coincidentemente, indicaban un concepto complejo que en su concepción amplia implicaba:

*Trabajo cultural, religioso, colectivo, solidario, y como parte del proceso progresivo de desarrollo de objetivos comunes ligados a la producción de un hábitat para la vida de la persona en una comunidad.*

### ► CONCEPTO COMO ESTRATEGIA DE LOS EXPULSADOS DEL SISTEMA

A diferencia de la época pre capitalista, el Modelo de desarrollo dominante, **quiebra el equilibrio entre las necesidades - uso - ambiente, por la lógica económica de “mercancía” y acumulación** no ligado al uso y necesidad.

Se impone un modo de producción y explotación alejada de las prácticas diversas de los pueblos y adecuadas a su **particular relación hombre - contexto ecológico**.

### **Esto provoca:**

Destrucción de la base de recursos de la humanidad, desequilibrio y degradación ambiental, desigualdades sociales determinadas por la ruptura de las redes de solidaridad comunitaria y la desintegración de identidades y valores de culturas diversas.

**Un sistema que interactúa entre los que dominan y los que son dominados.** Uno que impone las leyes y normas adecuadas a sus intereses, y otros, que no pueden cumplirlas, y son denominados “informales” o “ilegales”.

El sistema económico - financiero, considera al suelo como un bien de suma **rentabilidad y de especulación**, especialmente en áreas que ya tienen un plus valor, por historia, cultura y / o ambiente natural. Espacios urbanos que fueron construidos por el esfuerzo de anónimos autoprodutores, que tienen debilidades para cumplir las “normas” económicas, legales y normativas urbanas, que el sistema de poder determina. **Esta debilidad, es la excusa para la erradicación forzosa de familias empobrecidas que han construido, por años el espacio urbano.**

Otras, se ven forzadas a ocupar áreas urbanas y / o edificios, comprar en el mercado “informal” o mercado clandestino tierra no apta para uso residencial; O comprar en áreas rurales que no han sido todavía urbanizadas; O aceptar situaciones de inquilinato precario en conventillos.

Estos modos de acceso habitacional, generalmente van ligados a condiciones de precariedad, situación urbana ambiental no adecuada, violación de las normativas e inseguridad.

Las políticas de desarrollo, urbanas y de vivienda, no los incluyen. El vacío de políticas y leyes permite la discrecionalidad y las decisiones unilaterales de sectores de poder del sistema.

Esta población excluida es la que: “*primero habita y luego construye*”, pero no, con el sentido de comunidad y fortalecimiento de la sociedad y su cultura

como en la época pre capitalista, sino como una estrategia de sobrevivencia para ocupar un lugar en la ciudad.

En síntesis,  
*La autoproducción de la ciudad se desarrolla, no por una acción cultural concertada y enriquecedora, como en la época pre capitalista, sino como saldo de una lucha desigual de poderes.*

Esta producción de vivienda se clasificó, en **legal o formal y extra legal o informal.**

En un principio se las diferenció por la **propiedad del suelo**, y por tanto de lo que se edificara sobre él.

Ampliando esta clasificación por, los efectos observados en el tiempo podemos caracterizarlas como:

#### ● La vivienda autopromovida “legal” o formal

a) Generalmente se puede encontrar en los sectores medios, que no pueden acceder al mercado formal pero tiene recursos “no convencionales” y cierto nivel de subsistencia que le permite, además de sobrevivir, buscar alternativas de asentamiento.

b) Presenta como obstáculo central el tiempo que tarda el proceso para alcanzar la vivienda definitiva. (17 años). Si lo analizamos, nos podemos dar cuenta que es el ciclo productivo y de desarrollo familiar, que cuando se cumple, seguramente los hijos se irán de la vivienda, y nuevamente queda desfasada.

c) Exige una capacidad constante de ahorro propio, difícil de sostener con la inestabilidad del contexto laboral. Generalmente en base a limitaciones de otros aspectos de desarrollo familiar como la cultura, esparcimiento y hasta educación.

d) No alcanza niveles óptimos de terminación y diseño por la escasa intervención de profesionales. Las patologías constructivas, más graves, se centran en problemas de aislamiento hidrófugo (inferior y superior), deficiencias en la estructura y en las instalaciones sanitarias, que pueden derivar en precariedad estructural.

e) Un porcentaje importante de estas viviendas, se convierten en viviendas definitivas, con algunas acciones de mejoramiento, ya sea de calidad constructiva y / o de tenencia.

### ● La vivienda auto- promovida extra-legal

a) Se reconoce en los sectores mas empobrecidos. Son sectores que tienen problemas de subsistencia y de pobreza estructural. El problema de vivienda es uno más dentro de otras necesidades básicas. No es considerado el prioritario.

b) No alcanza un nivel definitivo con el solo esfuerzo de la autogestión. Las acciones de alojamiento que desarrolla, son de solución inmediata. Son acciones desesperadas para obtener un lugar aunque sea por un tiempo.

c) Al nivel de precariedad, generalmente viviendas irreversibles, no sólo por ubicaciones inadecuadas (riesgos ambientales, inundación, etc.) sino por las patologías constructivas y calidad de los materiales.

Mayor déficit: Sin alojamiento precario definitivo, altos niveles de hacinamiento y situación sanitaria.

Estas dos situaciones nos muestran la existencia de recursos

autogestionarios, que si fueran potenciados por créditos y asistencia técnica podrían alcanzar soluciones en tiempos más adecuados y se evitarían patologías constructivas que en muchos casos son irreversibles.

El primer grupo, generalmente por debajo de la línea de pobreza, pero no estructural, con un apoyo mínimo se pueden lograr resultados adecuados.

En el segundo grupo, generalmente en línea de indigencia y con pobreza estructural, requiere una acción integral y sostenida de transformación de las condiciones que no le permiten revertir la situación.

### ► CONCEPTO TRADICIONAL UTILIZADO POR LAS POLÍTICAS

*¿Cómo se ha interpretado y utilizado el fenómeno de la autoproducción, por las políticas urbanas y habitacionales?*

Desde las políticas habitacionales tradicionales, generalmente oficiales, la progresividad ha sido una excusa **para reducir drásticamente la cantidad y la calidad de lo que el Estado produce para los pobres.**

Algunos ejemplos

De programas de vivienda entre 60, 80 y 100 m<sup>2</sup>, según el tipo de extensión familiar en los años 70 - 80, a una estándar entre 25 y 40 m<sup>2</sup> para todo tipo de familia (desde los 90) y casos extremos en Chile, como la casa Cuvi de 18 m<sup>2</sup>, totalmente prefabricada y agrupable en una planta o en altura (imposible de ampliar), la "vivienda enana" o "casa de muñeca" de viviendas en Machali, Rengo y Malloa de 12 m<sup>2</sup> y otras de 9 m<sup>2</sup> (imposible de ampliar. No entran dos personas a la vez y en la de nueve metros no entra una cama).

De una vivienda con todos los servicios, a lotes con servicios, y luego lotes, hasta componentes, de componentes... pero sin la previsión, ni de progresividad física, ni de integración a una propuesta gradual de desarrollo integral.

Con la paradoja que mientras más pobres son los destinatarios, más mínimas y "progresivas" fueron las respuestas.

### ● Algunos efectos del enfoque

. El déficit habitacional, no sólo no se ha disminuido, sino, que ni siquiera se ha frenado. **Presenta una tendencia de crecimiento sostenido.**

. Este déficit está **concentrado en los sectores más pobres**, ya que las escasas políticas implementadas, siguieron la lógica del mercado y la rentabilidad para el sistema. La exclusión sistemática de los más pobres ha profundizado la inequidad y la gravedad del problema.

. **La rentabilidad para las empresas y la concepción de "asistencia", "dádiva" y no "derecho"** ha provocado que la calidad del diseño y de lo construido presente **graves patologías urbanas, constructivas y sociales.**

. La **visión parcial y reduccionista** del problema, ha provocado su profundización.

. Los criterios de "elegibilidad" y las propuestas de solución habitacional focalizada en vivienda, sin considerar el desarrollo urbano, y la gestión del suelo, contribuyen a profundizar la **exclusión y la guetificación** de grandes mayorías. No contempla la diversidad, la flexibilidad, la riqueza de alternativas que suelen observarse en los procesos espontáneos de vivienda progresiva.

En síntesis la concepción oficial de progresividad, generalmente utilizada, ha sido:

**Con el enfoque de "objeto", limitado a una pre – vivienda, lote con servicios, o lote...**

**Con la visibilidad política de lo "cuantitativo". (Los pre también se inauguran).**

**Con normas y calidades, que el Estado denominaría, "informales" o "ilegales".**

**Como estrategia de reducción de gastos del Estado y la "participación" del usuario como aporte de recursos.**

Tanto el Modelo de desarrollo capitalista, como las políticas habitacionales oficiales, **contribuyen a la exclusión de amplios sectores de la población** que se ve obligada a buscar alguna solución, y con grandes necesidades, emprende un largo camino de desarrollo de "vivienda progresiva".

### ► CONCEPTO AMPLIO SOSTENIDO EN LOS 80 'Y 90 '

Otro es el caso de las viviendas de **"promoción".**

Es decir, aquellas familias (primer grupo de autoprodutores que no tiene pobreza estructural) que comenzaron con la adquisición de un lote, se organizaron, recibieron apoyo de asistencia técnica y comenzaron el proceso autogestionario, pero consiguieron acceder a financiamiento, apoyo legal y técnico.

Este tipo de producción ha logrado demostrar su eficacia pero no se lo ha

institucionalizado e insertado en las propuestas políticas, ni ha alcanzado la escala programática deseada.

Investigadores y técnicos, en base a evaluaciones de las construcciones espontáneas y las planificadas por el Estado, realizan una crítica a la reducción del concepto a una respuesta física parcial.

A la imprevisión de la supuesta progresividad física, tanto en aspectos técnicos, como económicos.

A la insuficiente coherencia y articulación de la propuesta inicial de objeto, con su crecimiento y otras escalas físicas.

Investigadores del INVI, la definen

*“Mejoramiento coherente y ordenado, gradual y extensivo del hábitat residencial a lo largo del tiempo, es decir, un mejoramiento entendido como un “desarrollo progresivo” asociado tanto a la producción de la vivienda, del barrio, y de toda la producción habitacional en general”* (Haramoto 2002.56)

Sin embargo, el aumento de la inequidad, y los niveles de pobreza, han convertido el problema de la vivienda, sólo en uno de los aspectos a desarrollar. El planteo de progresividad física, queda limitado a algunos sectores sociales, pero las grandes mayorías excluidas, ya **requieren de otras estrategias más integrales y sustentadas en el desarrollo de las personas y sus organizaciones para revertir situaciones estructurales.**

Algunos investigadores como Paola Jirón, también del INVI, relacionan este concepto con el de habitabilidad, para destacar la limitación del concepto de progresividad a otros aspectos.

*“Promoción de condiciones adecuadas para la satisfacción de las necesidades humanas y para el desarrollo de una mejor calidad de vida en la relación entre*

*el hombre y en las distintas escalas territoriales que conforman su entorno”*(Jiron et all, 2004. 113)

Otro desarrollo conceptual, surgido de buenas prácticas de procesos de autogestión que tuvieron apoyo profesional y desarrollo integral, y que recupera el **concepto histórico de progresividad comunitaria** del período pre capitalista, es el concepto sostenido por Enrique Ortiz (2006), junto con miembros de distintas organizaciones de HIC (Habitat International Coalition) que han sostenido y desarrollado el concepto complejo de:

#### ► PRODUCCIÓN SOCIAL DEL HÁBITAT

##### ● **Definición:**

Por producción social del hábitat entendemos todos aquellos procesos generadores de espacios habitables, componentes urbanos y viviendas, que se realizan bajo el control de autoproductores y otros agentes sociales que operan sin fines lucrativos.

Parte de la conceptualización de la vivienda y el hábitat como proceso y no como producto terminado; como producto social y cultural y no como mercancía; como acto de habitar y no como mero objeto de intercambio.

Se da tanto en el ámbito rural como en el urbano e implica diferentes niveles de participación social en las diversas fases del proceso habitacional: planeación, construcción, distribución, uso.

##### ● **Modalidades**

Los procesos de producción social de vivienda y otros componentes del



hábitat pueden tener origen en las propias familias actuando individualmente, en grupos organizados informales, en empresas sociales como las cooperativas y asociaciones de vivienda, o en las ONG, los gremios profesionales e incluso las instituciones de beneficencia que atienden emergencias y grupos vulnerables.

Las modalidades autogestionarias incluyen desde la autoproducción individual espontánea de vivienda hasta la colectiva que implica un alto nivel organizativo de los participantes y, en muchos casos, procesos complejos de producción y gestión de otros componentes del hábitat.

Se trata de un fenómeno que presenta múltiples variantes productivas que van desde el mejoramiento y ampliación de viviendas existentes y la producción de nuevas viviendas hasta el mejoramiento barrial y la producción y gestión de grandes conjuntos urbanos.

**El proceso de Producción social del hábitat** implica distintas variables, que en la práctica, se combinan y adecuan, según actores y contextos.

. Implica que no **tiene por objeto negocios inmobiliarios, sino satisfacer necesidades y derechos humanos de población que tiene dificultades de acceso dentro de las reglas del mercado.**

. Implica una forma de gestión y de acción que no responde al modelo dominante, sino a una **cultura de la solidaridad y de la complementariedad** con otros actores sociales, con implicancias políticas, económicas y sociales de transformación de las relaciones de poder.

. Implica la **participación activa de los habitantes** para gestión, decisión

y / o acción directa. Para ello generalmente organizados (en cooperativas o asociaciones o mutuales o sindicato, etc).

. Implica que tienen una manera **consensuada** de planificación, gestión y control por sus propios productores.

. Implica estar apoyado por **asistencia técnica interdisciplinaria**, que puede ser parte de la organización social, o ser externa a ella. (ong's, centros de asistencia técnica, institutos populares de vivienda, asociaciones civiles pro vivienda, etc)

. Implica una estrategia activa de incidencia en **la transformación de los modos burocráticos de gestión y ejecución de organismos Estatales**, que suelen responder a modelos verticalistas y sectoriales dentro del sistema dominante. Re define la estrategia "no gubernamental" sostenida en los 80', por una construcción de espacios de participación, capacitación y toma de decisiones intersectoriales que permitan la negociación de intereses de los distintos actores, en forma transparente y en ejercicio de una democracia participativa.

. Implica que estos modos de gestión intersectorial, orientados al **desarrollo integral y equitativo del hábitat, necesitan del desarrollo de instrumentos jurídicos, normativos, administrativos, procedimentales, económicos y técnicos.**

. Implica **producir vivienda y otros componentes físicos y sociales** de la ciudad y el barrio que permiten el desarrollo de la vida. Estas prácticas están asociadas a programas de mejoramiento integral de barrios, hasta

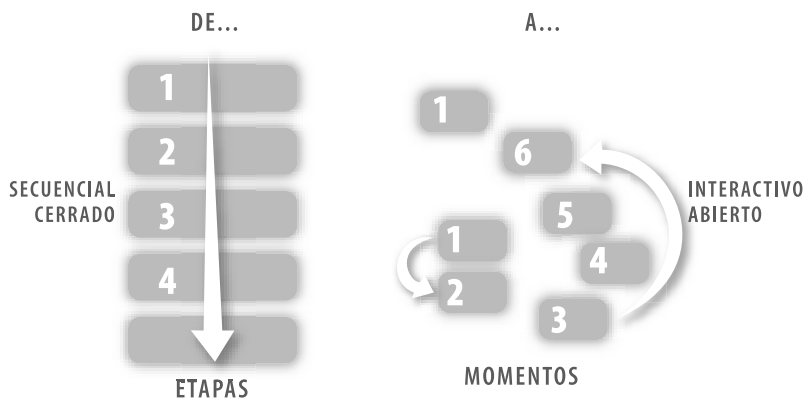


Gráfico 5: De sistemas “cerrados” a sistemas “abiertos”. M. Enet.

cooperativas autogestionarias de vivienda y otros aspectos que hacen al desarrollo comunitario.

Esencialmente el concepto de Producción Social del Hábitat nos clarifica la comprensión de la existencia de un **sistema de producción** diferente al modelo dominante, que ha demostrado resultados concretos y sostenibles para los sectores tradicionalmente excluidos del modelo capitalista, donde el suelo y la vivienda se considera mercancía, y no un medio para el adecuado desarrollo de la vida.

En particular, se necesitan herramientas para fortalecer los **procesos de políticas integrales e intersectoriales**, que garanticen una **participación efectiva de las organizaciones sociales** y potencie los “saberes” populares en la Producción del Hábitat.

## ► 6. NUEVOS ENFOQUES, METODOLÓGICOS Y OPERATIVOS, BASADOS EN LA PARTICIPACIÓN Y LA ESTRATEGIA PARA CONSTRUIR LA SUSTENTABILIDAD.

Considerando estos nuevos enfoques del problema se han producido transformaciones en las metodologías de Producción de Programas de Hábitat: desde Metodologías Lineales, causa efecto a Metodologías abiertas, flexibles, participativas. (VER GRÁFICO 5).

En la tabla se transmite, sintéticamente, como se produce el hábitat en forma espontánea y en la planificada, y dentro de ella las nuevas tendencias en la **producción del hábitat participativo**. (VER GRÁFICO 6).

Los nuevos ejes metodológicos y operativos son aquellos que: Partiendo de

**un enfoque “sistémico” y aplicando metodologías de “participación” y “estratégica”, permiten construir procesos de hábitat que tienden a la “sustentabilidad”.**

## ► 7. LO ESTRATÉGICO Y LO PROSPECTIVO.

Es **estratégico** el modo de actuar y organizar recursos humanos y materiales para **superar obstáculos que se oponen al logro de objetivos**, para confrontar con menores recursos y mayores resultados algún tipo de enfrentamiento o conflicto. Son cursos de acción que se basan en la **utilización de fortalezas, en superar debilidades, aprovechar oportunidades y evitar las amenazas**.

La planificación estratégica puede definirse como una **forma sistemática de manejar el cambio y de crear el mejor futuro posible** en un proyecto progresivo. Contribuye a enfocar la atención hacia los puntos esenciales que le permitan mejorar la calidad de vida comunitaria. Es una forma de **análisis interactivo**, más que una serie de procesos, procedimientos estructurales o métodos.

Es **flexible, adaptativa y reactiva** a cada situación organizacional y contexto particular (Steiner (1996)<sup>9</sup>.

Las estrategias y propuestas que se planifican en el tiempo se basan en una metodología **abierto, prospectiva, flexible, participativa, creativa y**

9. Es importante entender que no existe un método o metodología de planeación estratégica, sino que la misma debe ser diseñada para cada ciudad, contexto, comunidad y organización”. Steiner (1996)

| PH Espontánea  | PSH Planificada<br>"de promoción"                          | PSH Planificada<br>Participativa y Estratégica                               |
|--|--|--|
| Visión vivencial del problema específico             | Visión parcializada y técnica del problema                 | Visión estructural y sistémica   |
| Visión de sus problemas                              | Visión positivista y tecnocrática                          | Visión naturalística y contextual,<br>centrada en el hombre                  |
| Actores sujetos activos desarticulados               | Actores objetos pasivos                                    | Actores sujetos activos y articulados  |
| Sin planificación                                    | Planificación estática                                     | Planificación flexible   |
| Objetivos surgidos de sus propias necesidades        | Objetivos surgidos del diagnóstico técnico                 | Diagnóstico surgido de las necesidades comunitarias concertadas              |
| Decisiones tomadas aisladamente y desarticuladamente | Decisiones tomadas por el planificador                     | Decisiones tomadas participativamente por el conjunto de actores             |
| No tiene plan  | Es un plan para regular la acción                          | Es un plan para la construcción y acción colectiva                           |
| No tiene proyecto                                    | Proyectos expresan lo deseable, no consideran el conflicto | Los proyectos expresan lo posible, sobre la base del consenso y el conflicto |

Gráfico 6: Nuevas tendencias en la producción social del hábitat participativo. M. Enet.

**de lógica incremental** que permite su concreción.

Se refiere a que el "producto", no es un conjunto de proyectos de hábitat, **sino que es un proceso de construcción colectiva de una sociedad deseada, una evolución integral hacia el desarrollo de distintos aspectos esperados inicialmente y los nuevos que el grupo vaya incorporando en un proceso cíclico de retroalimentación y crecimiento permanente.**

Se busca la ventaja competitiva a través de **promover en el conjunto de la comunidad una capacidad creativa y de aprendizaje** que permita **generar innovaciones, apropiadas a sus necesidades.**

Este es un aspecto clave que modifica la planificación concebida por etapas sucesivas de acumulación (causa -efecto), **por una propuesta de metodología evolutiva,** que contempla la **replanificación continua y sistemática como un medio creativo de incorporación de variables de tiempo, factores externos y cambios en la percepción de las necesidades del grupo.**

La Planificación Estratégica es un **proceso creativo** que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, **establece un sistema continuo de toma de decisiones que comporta riesgo, identifica cursos de acción**

específicos, formula indicadores de seguimiento ( monitoreo) e involucra a los distintos actores.

El proceso de Planificación Estratégica es **prospectivo (Godet 1993 -2000)** porque con la visión de hoy, intenta reducir la incertidumbre y tomar decisiones que permitan alcanzar un futuro de cambio deseado, un futuro posible. Permite anticipar situaciones y prever alternativas de acción. **El enfoque prospectivo admite que el futuro es múltiple en todo momento** y que la confrontación de los diferentes actores presentes y de sus proyectos es la que determinará cual será el futuro que efectivamente ocurra.

**La anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción.** Esta es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables.

La estrategia habla de **clarividencia y de innovación y la prospectiva de preactividad** y proactividad, pero está claro que se trata de lo mismo o que apuntan a un mismo fin.

Para una organización, la prospectiva no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico.

Esta nueva forma de analizar el futuro comprende que, **no solamente a**

**través del control total somos eficaces** para enfrentar los problemas complejos y cambiantes sino que **aceptando la incertidumbre, la ignorancia y las limitaciones, podemos incentivar nuestra posibilidad de aprendizaje porque liberan nuestra capacidad innata para la curiosidad, el asombro y la experimentación.**

La complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean **tan rigurosos y participativos como sea posible.** Para ello es necesaria una caja de herramientas y gestores sociales de programas intersectoriales que hacen uso de la misma para crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo. Los análisis estratégicos compartidos permiten producir la síntesis del compromiso colectivo.

## ► 8. LO SUSTENTABLE.

Se utiliza el término **sustentable o sostenible** desde distintas posturas, **muchas veces opuestas desde el modelo de desarrollo al que se adhiere.** Es precisamente en este aspecto donde el concepto ha evolucionado desde una visión desde el modelo actual que prioriza la acumulación de capital, hasta otros autores que sólo lo conciben desde un modelo de desarrollo esencialmente diferente.

Esta aparente ambigüedad genera una dificultad para comprenderlo, especialmente como un término útil para solucionar problemas o generar estrategias de acción en el hábitat.

**La percepción de la sustentabilidad ha evolucionado desde una visión más centrada en el deterioro del ambiente hacia una**

**percepción más integral y estructural del problema, incluyendo el deterioro de la calidad de vida del ser humano y los efectos causales del modelo en la situación.**

A modo de ejemplo podemos citar algunas definiciones acordadas del término:

- Desde el "Club de Roma" en la década del 70' se criticaba la **viabilidad del crecimiento como objetivo económico planetario** y la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (1987) "Our common future" (conocido comúnmente como Informe Brundtland la define como:

***"Desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones precedentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".***

- **El Programa de comunidades Modelo de Agenda 21 Local** del ICLEI lo define como:

***"Desarrollo sostenible es el desarrollo que presta servicios sociales, económicos y ambientales básicos sin amenazar la viabilidad de los sistemas sociales, artificiales y naturales que permitan dichos servicios".***

- Un apartado de la **Carta de Aalborg**, Campaña Europea de Ciudades y poblaciones sostenibles 1994 "Carta de las ciudades Europeas hacia la sostenibilidad", lo define como:

***"Nosotros, pueblos y ciudades, comprendemos que el concepto de***

*desarrollo sostenible nos ayuda a basar nuestro nivel de vida en la capacidad generadora de la naturaleza. Pretendemos alcanzar la justicia social, una economía sostenible y la sostenibilidad ambiental. La justicia social tendrá que basarse necesariamente en la sostenibilidad económica y en la igualdad, para la cual se requiere también sostenibilidad ambiental”.*

Todos ellos además reconocen que **el concepto sostenibilidad se encuentra en equilibrio dinámico, es decir que no puede alcanzarse ni mantenerse:**

*“Nosotros los pueblos y ciudades, reconocemos que la sostenibilidad no es ni una visión, ni un estado inmutable, sino un proceso creativo local, que persigue el equilibrio y que afecta a todas las decisiones de carácter local”.*

Y finalmente de la **Declaración de Atenas** para las ciudades saludables 1998 se puede extraer:

*“Los principios claves para la salud y el desarrollo sostenible: Equidad, Sostenibilidad, Cooperación intersectorial y solidaridad”.*

En forma sintética y esquemática podemos nombrar tres corrientes:

**1. La preocupación por la sobrevivencia del ambiente**, por el impacto de la forma de producción y consumo ilimitado. Incorpora el costo de la degradación como medio de control del uso de los recursos naturales (dentro de la línea del neo liberalismo de agotamiento de los recursos naturales. David Pearce).

**2. La preocupación por el bienestar social basado en la equidad, en la distribución y dependencia económica y política de individuos y Naciones**, conservando las condiciones ecológicas para el futuro (Teoría de las Necesidades Básicas, Teoría de la dependencia. Hardoy –y Satterthwaite (1987))

**3. La preocupación por la crisis del modelo de desarrollo propiamente dicho**, cuestionamiento del progreso “material”. Surge como oportunidad para la búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo. (Redclife, Leff, Ander-Egg).

Estas posturas se pudieron observar en una de las manifestaciones internacionales más importantes en la temática, **en Río de Janeiro en 1992**, donde se analizaron las expresiones “**desarrollo sostenible**” que engloba las dimensiones: **medioambiental, sociodemográfica y sanitaria**. Hace referencia a un desarrollo que responde a las necesidades actuales sin comprometer el futuro de las próximas generaciones que se expresan en el **programa de las Naciones Unidas para un Desarrollo Sostenible** que las distintas naciones se comprometen a aplicar a escala local a través de la **Agenda 21**. (Proyecto de Ciudades Saludables de la OMS (1997)).

Allí los intereses de los países del “primer mundo” y de los “otros”, se debatieron dificultando la postulación de una sola agenda y surgieron así la “**Green**” y la “**Brown**”: la Green se preocupa principalmente por la **degradación del ambiente y la preservación de las “reservas verdes”**, es decir: disminución de los recursos acuíferos, energéticos, forestales, degradación de la tierra, ocupación de zonas de riesgo, etc. Reservas verdes, generalmente localizadas en los países “subdesarrollados” donde el modelo capitalista aún no se alcanzó a ¿“desarrollar”? y plantea la

reducción de al menos un 5% de las emisiones contaminantes, de todos los países.

Sin embargo, Eduardo Galeano (2004) nos ilustra sobre el pensamiento de algunos sectores sobre el aparente pensamiento "Green": "... *La salud del mundo está hecha un asco, y el lenguaje oficial generaliza para absolver: Somos todos responsables, mienten los tecnócratas y repiten los políticos, queriendo decir que, si todos somos responsables, nadie lo es...*"

*"El veinticinco por ciento de la humanidad, es quien comete el setenta y cinco por ciento de los crímenes contra la naturaleza"...*

*"La señora Harlem Burtland, que encabeza el gobierno de Noruega, comprobó recientemente que "si los siete mil millones de pobladores del planeta consumiera lo mismo que los países desarrollados de Occidente, harían falta diez planetas como el nuestro para satisfacer sus necesidades"... Pero los gobernantes de los países del sur que prometen el ingreso al Primer Mundo, no sólo deberían ser procesados por estafa, esos gobernantes están cometiendo el delito de apología del crimen. Porque este sistema de vida que se ofrece como paraíso, fundado en la explotación del prójimo y en la aniquilación de la naturaleza, es el que nos está envenenando el alma y nos está dejando sin mundo"...*

Así surge la postura de la agenda "**Brown**", de los países "subdesarrollados" que plantean su **derecho a la utilización y explotación de medio natural, por necesidades primarias de desarrollo**, analizando el conjunto de problemas que inciden en la pobreza, la salud y la productividad urbana.

Remarcan que **el primer impacto en el deterioro ambiental lo sufren los pobres y excluidos de una calidad de vida equitativa (a todos**

**los seres humanos) y en armonía con la naturaleza.**

Plantean que sus países son los "pulmones del mundo desarrollado" y así han surgido economistas que calculan cuánto deberían pagar los países desarrollados para que los países subdesarrollados mantengan áreas verdes intactas (Amazonas), así como los desarrollados reclaman cuantiosas "deudas externas", surgidas de este modelo económico de dominación.

El economista Lawrence Summers (Galeano (2005), doctorado en Harvard y funcionario de alta jerarquía del Banco Mundial, dio su testimonio a fines de 1991. En un documento propuso que el Banco Mundial estimulara la migración de las industrias sucias y de los desperdicios tóxicos, hacia países menos desarrollados. Las ventajas resultaban ser tres: salarios raquíticos, los grandes espacios donde todavía queda mucho por contaminar y la escasa incidencia del cáncer sobre los pobres, que tienen la costumbre de morir temprano por otras causas. "*Summers había cometido la imprudencia de formular, en el papel, lo que el mundo viene practicando, en los hechos, desde hace tiempo.*"

Otro aspecto actual muy preocupante es la usurpación de biodiversidad, cultura, y ciencia no convencional de las áreas y habitantes "subdesarrollados":... "*Como Morgan pero sin pata de palo, ni parche en el ojo, andan los biopiratas por la selva Amazónica y otras tierras. Se lanzan al abordaje, arrancan semillas, y después las patentan y las convierten en productos de éxito comercial. Cuatrocientos pueblos indígenas de la región han denunciado, recientemente, a la empresa Internacional Plant Medicine Corporation, que se ha apoderado de una planta sagrada de la región, el ayahuasca, el equivalente nuestro a la hostia de los cristianos. La empresa ha patentado la ayahuasca en la Oficina de Marcas y Patentes de los Estados*

*Unidos, para elaborar con ella remedios para enfermedades psiquiátricas y cardiovasculares. El ayahuasca es, desde ahora, propiedad privada". (Proyecto de Ciudades Saludables de la OMS. (1997) en Galeano).*

Dentro de los grupos ambientalistas que alertan sobre esta situación, coexisten un amplio conjunto de posturas controversiales, que se interrelacionan entre sí y que necesariamente no son excluyentes.

Podemos, a modo de síntesis, clasificar algunas posturas según su preocupación en algunos aspectos específicos y su evolución:

#### ► CAMBIOS EN EL PARADIGMA DE DESARROLLO QUE IMPACTAN EN NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN EN LA PLANIFICACIÓN URBANA SUSTENTABLE

En síntesis, desde el informe Brundtland (1988) se han producido cambios en las interpretaciones y en las posturas de los distintos movimientos que pueden reconocerse como:

- Existencia de un reconocimiento de la **crisis del modelo de desarrollo actual y en la necesidad de construir un modelo alternativo.**
- Existencia de una **crítica de la idea de "progreso" ligado a la industrialización** y a la concepción de la **globalización como la única vía** por una comprensión de la importancia de la **diversidad, lo particular producto de la interacción con un contexto y la dimensión local.**
- Conciencia crítica sobre el modelo de desarrollo actual, que **se aleja de las necesidades del ser humano y del impacto en el medio natural.** (contranatura).
- Conciencia sobre el **límite de los recursos naturales y la no sustentabilidad en los patrones de desarrollo actual.**

- Conciencia de un modelo que genera **inequidad en la apropiación, explotación y distribución de las riquezas, recursos e innovaciones tecnológicas, generando una concentración de los beneficios en unos pocos y un aumento de la pobreza en las mayorías.**

- Conciencia de la influencia del modelo cultural global, racional y uniformante, en el **deterioro de las "identidades regionales", la diversidad cultural,** (riqueza inestimable de la humanidad y elemento indispensable para su desarrollo futuro).

- Conciencia de la interacción y diferencia entre las estrategias **globales y locales,** con un marcado énfasis en el fortalecimiento de la capacidad de la gestión local, la promoción de mecanismos participativos y desarrollo institucional (autosuficiencia, autodeterminación, diversidad natural y cultural).

Al reflexionar sobre **alternativas y aspectos medulares** sobre el tema de Desarrollo Sustentable este puede plantear:

“¿Cómo pasar de la retórica a la acción en programas de gestión urbana?”

Muchos autores señalan la vaguedad y elasticidad del concepto y la dificultad para alcanzar este objetivo en el largo plazo.

“¿Cómo efectivizar una gestión urbana participativa que permita en el largo plazo alcanzar la sustentabilidad y sostenibilidad, basada en el desarrollo de las necesidades y aspiraciones del ser humano en equilibrio con su medio natural?”



Evaluación Participativa recorriendo las tecnologías de cada vivienda. Cuba, Programa 10 x 10. M. Enef.

**De los cambios de paradigmas analizados, uno de los aspectos medulares a fortalecer y desarrollar es el denominado capital cultural, social y simbólico de una sociedad, contemplando su diversidad cultural y ética inserta en contextos espaciales e históricos particulares.**

Este capital permitirá el desarrollo de un **ejercicio continuo y sistemático de participación efectiva y democrática** de los distintos actores sociales, especialmente enfocado a **integrar los sectores tradicionalmente excluidos** en el modelo de desarrollo actual, permitiendo integrar sus aspiraciones y creatividad en las etapas de diagnóstico, priorización, planificación, monitoreo y evaluación para la creación de proyectos alternativos de desarrollo.

La **necesidad de integración y sinergia de creatividad y aportes divergentes de los distintos actores** se basa en la comprensión de la **complejidad, particularidad y riqueza del problema de desarrollo económico-social y particularmente el urbano**. Esta construcción social puede convertirse en la palanca de cambio necesaria para encontrar colectivamente **nuevas racionalidades de producción articuladas entre los sectores excluidos y los dominantes, con una interacción equilibrada con la naturaleza en nuevas formas de gestión y desarrollo**.

La gestión participativa se plantea como una **estrategia social y urbana para alcanzar consensos equitativos** en un contexto de intereses desiguales y heterogéneos, donde se dirimirán el conflicto de intereses y poderes.

La frase de Putnam en comentarios de Carla Zumbado en un artículo de la Red Governance (1999) sobre la potencialidad del capital social nos puede servir para discutir el valor del mismo: **“...la construcción del capital social no es fácil, pero es la llave para hacer democracia”**; en nuestro caso es la llave para construir un desarrollo urbano sustentable. Para que ello sea posible, se debe avanzar, también, en el conocimiento del **“cómo”**, es decir, el **desarrollo de herramientas e instrumentos participativos, como de mecanismos administrativos y legislativos que permitan el desarrollo del capital social y simbólico de todos los actores sociales, particularmente mecanismos de diagnóstico, priorización, planificación, monitoreo y evaluación, suficientemente sencillos (para la apropiación y entendimiento de todos), efectivos, para el logro de los objetivos**.

Estos instrumentos serán las herramientas que faciliten la construcción colectiva, sustentable y sostenible de un nuevo modelo, basado en las necesidades del ser humano en equilibrio con la naturaleza, motivo de este trabajo.



# Los diez mitos más comunes\* que frenan la participación

\* Las frases usadas como títulos de cada mito, surgen de testimonios reales escuchados y recogidos en trabajos de campo, desarrollados por M.Enet.\*\*

\*\* Estos mitos pueden trabajarse con grupos operativos utilizando material pedagógico complementario al libro (CD multimedial)

1  
2  
3  
4  
5

MARCO CONCEPTUAL

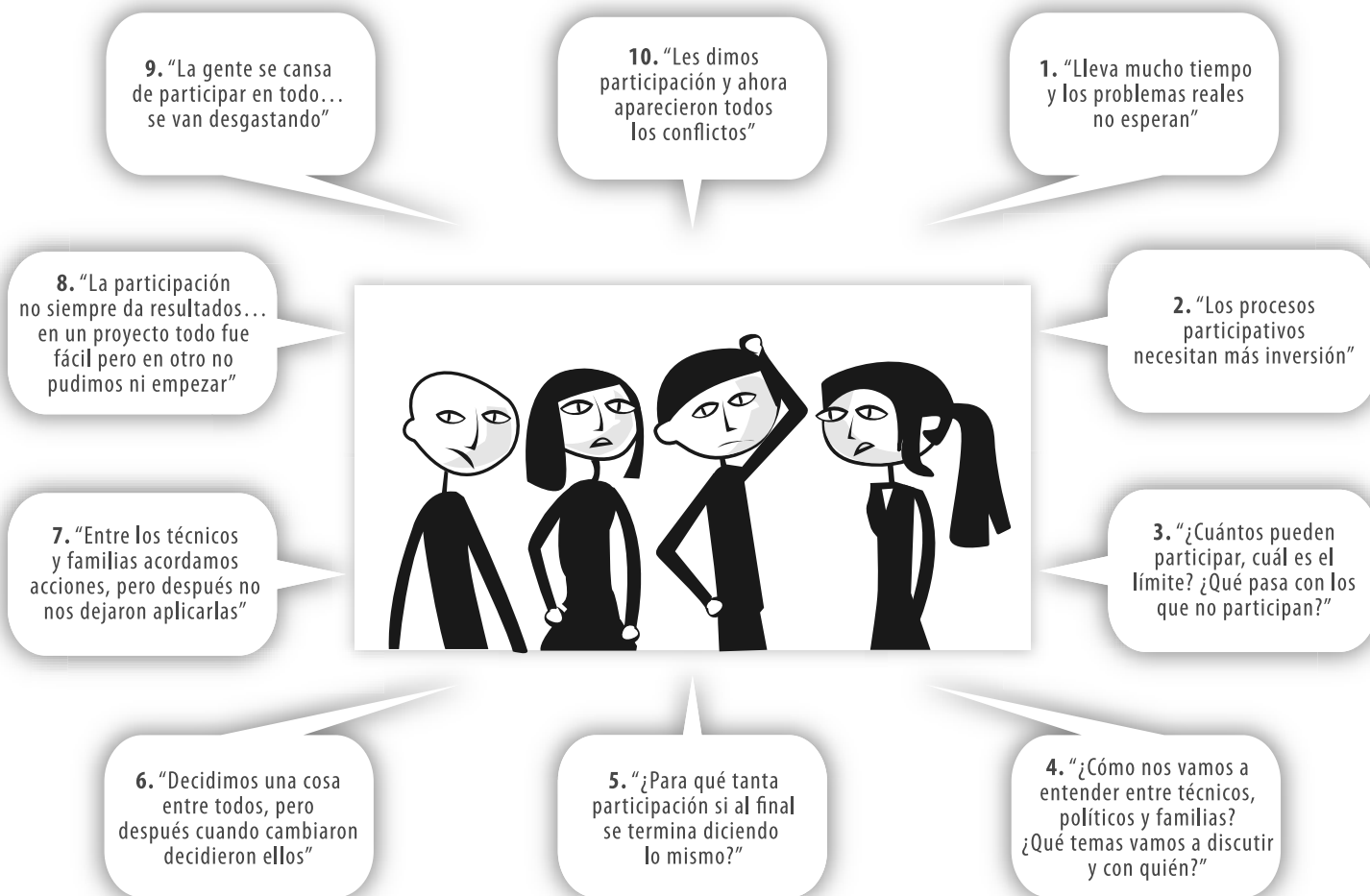


Gráfico 7: Los diez mitos más comunes que frenan la participación. M. Enet.

**Lo Participativo: ¿Qué es? ¿Por qué participar? ¿Con qué condiciones? ¿Quiénes participan? ¿Para qué? ¿En qué momento del proceso?**

En primer lugar es necesario aclarar y profundizar el concepto de participación, ya que es un término muy ambiguo o vacío de contenido por el uso a veces opuesto al definido con la misma palabra.

Las políticas de hábitat han tenido, y tienen, simultáneamente objetivos y estrategias contradictorias.

Primero se la negó. En los 80` fue la bandera de técnicos progresistas y grupos de base de asentamientos precarios como políticas alternativas a las dominantes. En los 90` los sectores dominantes captaron el discurso, y en nombre de ella, se manipuló a distintos actores, especialmente a los sectores más débiles a los que se les delegó responsabilidades del Estado para reducir el "costo social". Hoy conviven simultáneamente estas tendencias pero existen también grupos que piensan que la participación es un derecho y a la vez un deber para decidir, comprometerse y actuar para construir evolutivamente un desarrollo integral y sustentable para todos.

En esta confusión suelen oírse algunos mitos. (VER GRÁFICO 7).

- ▶ **MITO 1: "LLEVA MUCHO TIEMPO Y LOS PROBLEMAS REALES NO ESPERAN":**  
Pensamiento de corto plazo vs. Construcción sustentable.

Uno de los primeros motivos que suelen utilizarse para no realizar procesos participativos es el mayor tiempo que insumen en relación a opciones dirigistas. Sin embargo la experiencia demuestra que **en programas integrales de desarrollo, el proceso y la sostenibilidad de los**

**mismos, son los que garantizan una evolución positiva.**

Uno de los errores más comunes es la simplificación de problemas y la resolución de los mismos con "productos" "inmediatos" "objetivables". Los pensadores sistémicos observan que estas soluciones "veloces" suelen traer, en el mediano y/o largo plazo, mayores problemas que los que se quisieran realizar inicialmente.

Otro aspecto común de proyectos donde se "determinan" qué acciones "deben" desarrollar los distintos actores, es la resistencia o el freno y/o paralización de proyectos. El tiempo, entonces, es relativo. Si lo miramos en el corto plazo es mayor. . . pero si lo miramos en el proceso total, es mucho menor.

**CAMBIO DE VISIÓN PROPUESTO:**  
*Si bien se invierte mayor tiempo inicial, se recupera ampliamente si se concibe todo el proceso.*

- ▶ **MITO 2: "LOS PROCESOS PARTICIPATIVOS NECESITAN MÁS INVERSIÓN":**  
Costo / Eficiencia o Costo / Efectividad vs. Inversión de corto o largo plazo.

Este es un aspecto ligado estrechamente con el anterior y también, debe analizárselo de la misma manera, en el largo plazo y en la posibilidad de alcanzar, en forma efectiva, los objetivos buscados. Analizarlo en la posibilidad de su impacto sostenible.

**En este caso aún desde una visión simplista de corto plazo, la participación, es sumamente efectiva para obtener recursos. Los**



Reunión nacional de CTU - Comité de Tierra Urbana. Caracas, Venezuela. M. Enet.

**recursos no son solamente económicos, las necesidades de recursos, en programas de desarrollo integral deberían ser múltiples y complementarias.** Entre ellas, y las más fundamentales, las ideas, el conocimiento y el compromiso de los distintos actores, el tiempo que invierten en el proceso, los lazos de solidaridad, el fortalecimiento y generación de redes en base a intereses comunes, transformaciones normativas y reglamentarias en base a acuerdos, recursos materiales no convencionales y no formalizados. **Todo este proceso en forma sostenida logra la multiplicación de recursos más allá del proyecto. Logra las bases necesarias para un desarrollo evolutivo auto sustentable.**

**CAMBIO DE VISIÓN PROPUESTO:**

*Si consideramos que los recursos que disponen los organismos públicos sólo nos brindan un ínfima parte de la multiplicidad de recursos necesarios, tendremos en claro, que **la participación efectiva no es un gasto, es un recurso potenciador de nuestras acciones.***

- ▶ MITO 3: “¿CUÁNTOS PUEDEN PARTICIPAR, CUÁL ES EL LÍMITE? ¿QUÉ PASA CON LOS QUE NO PARTICIPAN?”: Participación de algunos que supuestamente representan vs. Participación activa de todos y todas en una construcción colectiva.

Otro aspecto central suele ser ¿cuántos y cómo participan? **¿Qué sucede con la participación a escala masiva? ¿Necesariamente tienen que participar por representación? ¿Hay un límite?**

Esta percepción surge porque la mayor cantidad de experiencias participativas, en proyectos socio habitacionales, provienen de la década de los 80´ donde las Ong´s realizaban acciones participativas con grupos de base reducidos. Por otro lado es cierta la recomendación de que son más eficientes las reuniones participativas que no superan las 30, 35 personas. Esta escala se ha comprobado que permite establecer diálogo, discusión, acuerdo de ideas, propuestas, etc.

Sin embargo, hay experiencias de trabajo participativo a escala masiva que han demostrado que se pueden desarrollar procesos participativos efectivos.

Se aplica una metodología de articulación y complementación, entre escalas pequeñas de toma de decisiones específicas, a escalas masivas de toma de decisiones generales.

**Es común el concepto mal entendido de participación, en el que, se supone, que todos los actores tienen que participar de todas las decisiones.** Es esencial que todos estén informados de todas las decisiones y sus implicancias, pero no necesariamente todos tienen que participar activamente en todos los procesos. Esto convertiría a la participación en una acción poco eficiente.

La toma de decisiones específicas, de reuniones de escala reducida, pueden ser de distintas temáticas y actores, por ejemplo de tipo político, administrativo y/o técnico que luego se transmite y negocia con las familias, para volver a ajustarse en el nivel técnico, una vez resueltas las distintas instancias de negociación entre estos niveles, se sigue la toma de decisiones en el campo.

Como ejemplo: es común en programas de mejoramiento barrial la negociación con los organismos de planeamiento sobre: apertura de calles, normativas mínimas de dimensiones de lotes, o porcentaje de espacios verdes del asentamiento, etc. Para estas cuestiones no es necesario hacer que todas las familias de un asentamiento negocien estas cuestiones. **Se planifica una estrategia de negociación progresiva y evolutiva coordinada por un equipo facilitador de la articulación pública-pública y pública-privada, y privada-privada** que va desde: la negociación entre los técnicos, si en esta no se llegan a los resultados esperados, se transmite a las familias en una reunión general de toda la comunidad y por votación se realiza un nuevo planteo, y en definitiva, se convierte en un arma para los técnicos, en una nueva negociación con la gente de planeamiento, en esta nueva reunión seguramente los resultados avanzan y luego son comunicados a las familias. Esta toma de decisión repercute en las tomas de decisiones específicas y generales sobre el diseño del asentamiento.

Siguiendo este ejemplo, y como consecuencia de decisiones técnicas, normativas y administrativas, consensuadas en sus ámbitos y con sus actores directos, pero con participación de las familias, se siguen con **reuniones específicas, donde los temas que se tratan son integrales** (sociales, económicos, ambientales, habitacionales, urbanos, etc.) **pero particulares por su relación con el territorio específico**. Es decir los grupos pequeños están divididos por sectores georeferenciados. Hay decisiones de estos subgrupos que sólo les competen a ellos y no modifican o interfieren en decisiones generales.

De la articulación de toma de decisiones específicas por sector, se construye el asentamiento barrial (global), pero este asentamiento debe ser acordado

por la totalidad de los participantes en una reunión masiva, donde se tratan aquellos puntos que modifican la vida de todos. Ejemplo: localización de equipamientos, servicios, etc. decidido masivamente por votación, mientras que particularidades de calles peatonales, pasillos, o pequeñas plazas son decididos sectorialmente. Así se logran acuerdos entre actores que responden a la complejidad del problema pero no se complican y a su vez, es simple pero no se cae en simplismos uniformantes.

#### **CAMBIO DE VISIÓN PROPUESTO:**

***Los procesos participativos no son estáticos, son estrategias construidas, con un enfoque de proceso evolutivo, percibiendo las posibilidades de articulación, alianzas y conflictos entre grupos de actores.***

*No todos tienen que participar en todo.*

***Se debe diseñar un sistema de instancias participativas articulados entre decisiones específicas y decisiones generales.***

***Lo masivo no implica todos a la vez, implica estrategia, articulación y proceso evolutivo en el logro de objetivos consensuados.***

► MITO 4: “¿CÓMO NOS VAMOS A ENTENDER ENTRE TÉCNICOS, POLÍTICOS Y FAMILIAS? ¿QUÉ TEMAS VAMOS A DISCUTIR Y CON QUIÉN?”:

De visiones y lenguajes “profesionales” tecnocráticos a formas de comunicación interactoral.

De discusión operativa de temas de hábitat a discusión política, metodológica, técnica y operativa del hábitat.

Esta es una preocupación central al momento de tomar decisiones si se hace



¿Cómo nos vamos a entender entre técnicos, políticos y familias? . M. Enet.

participación o no. Intervienen los imaginarios colectivos (Gravano (1998)) y núcleos duros de creencia<sup>10</sup> (Caffarelli (2001)). Por un lado **se subestiman los saberes no formalizados (prácticos, administrativos, culturales, etc.), o posiciones políticas, o conocimientos técnicos de otros. Todo lo que no se conoce, no se domina, y lo que no se domina da temor o provoca discriminación, que es peor<sup>11</sup>.**

“... El sistema desprecia lo que ignora, porque ignora lo que teme conocer.  
El racismo es también una máscara del miedo”.  
Eduardo Galeano (1992) ●●

Y por otro lado, si esta situación se supera por cambios de **actitud**, se tienen grandes dificultades para comunicarse, porque no se tienen **aptitudes** para trabajar en equipo, menos aún con otros actores con lógicas y objetivos diferentes. La educación dominante, por años, ha sido en compartimentos estancos y sólo para algunos, ya que, como sabemos, el conocimiento da poder.

“Cada profesión tiene sus lenguajes, sus métodos, sus códigos.  
Cada sector político defiende su sector y tiene su discurso.  
Cada sector administrativo tiene sus normas y procedimientos.  
Cada grupo sectorial y social tiene sus intereses.  
¿Pero quién está pensando en el bien común, en el hombre? ●●

Está generalizado que cuando se está en un proceso participativo se pregunte: “¿Y qué necesitas que te prueben?” No se trata de esto, **se trata de un proceso de transformación profunda de todos los actores que será en beneficio de todos.**

Otra frase común, es la preocupación por cómo hacer que la “gente” participe, refiriéndose a los sectores tradicionalmente excluidos de cualquier toma de decisión. Si bien existen dificultades, no son tantas como con los sectores que tradicionalmente tienen poder de decisión. **Paradójicamente, mientras más poder se tiene, se tienen más privilegios, y se tiene más resistencia a la participación, a ceder poder, a ceder privilegios.**

Para un político es más fácil, decretar, y/o declamar y/o convencer psicológicamente de “su propuesta” según sea su “perfil”, ahora manejado por publicistas.

Para un técnico es más fácil hacer “su propuesta técnica” desde su dominio profesional.

Para los sectores administrativos será fácil aplicar “la norma” para el caso.

Para los distintos sectores será fácil analizar el problema sólo desde sus intereses.

10. Existen modos de representar a la población institucionalizada pueden describirse teniendo en consideración tres variables: la estereotipia, el desconocimiento y la desestimación del otro, y la consecuente devaluación que este desconocimiento acarrea. Constanza Caffarelli. Cuarto Congreso Chileno Antropología 19 al 23 de noviembre 2001, Campus Juan Gómez Millas de la Universidad de Chile.

11. “Antes y ahora, el racismo convierte al despojo colonial en un acto de justicia. El colonizado es un sub hombre, capaz de superstición, pero incapaz de religión, capaz de folclore pero incapaz de cultura: el Sub hombre merece trato sub humano, y a su escaso valor corresponde al bajo precio de los frutos de su trabajo . . . Los doctores del Estado moderno, en cambio, prefieren la coartada de la ilustración para salvarlos de las tinieblas, hay que civilizar a los bárbaros ignorantes. . .”) De Cinco Siglos de prohibición del arco iris en el cielo Americano”. E. Galeano. 1992

Pero,

- ¿Estamos dispuestos a no tener todas las respuestas?
- ¿Estamos dispuestos a tratar de aprender del otro los aspectos del problema que no conocemos?
- ¿Estamos dispuestos a reconocer nuestra ignorancia en muchos aspectos?
- ¿Estamos dispuestos a ceder individualmente en función del bien común?... ●●

Estos son los “miedos” antes de empezar un proceso participativo, pero así también, **durante el proceso se van adquiriendo capacidades que antes no teníamos. Nos sentimos que no estamos solos en nuestras propuestas técnicas, que estamos respaldados, que no es una propuesta forzada que tenemos que imponer, que nuestra propuesta es rica y responde a las particularidades del caso, que es sólo el inicio de un proceso enriquecedor, que los conflictos y frenos sectoriales han desaparecido por un análisis crítico y constructivo.**

Para que este proceso pase desde la situación inicial de miedo a la de confianza sólo se puede experimentar en campo, sólo se comprenderá en un proceso efectivo y respetuoso de participación. No se podrá lograr en forma instantánea o por decreto de alguien. No se produce aplicando recetas. No se puede obligar a participar.

Si el **proceso participativo** se hace con una actitud efectiva hacia la participación, se van logrando “aptitudes” para participar. Si no existe actitud, nunca se llegará a aptitud.

- *Se necesita ir construyendo “confianza” entre los actores, Ir descubriendo que el otro puede aportar al problema, Ir descubriendo que nuestro aporte es útil y necesario, Ir aprendiendo a oír, dialogar, disentir y a la vez acordar, Ir aprendiendo a dejar el “yo” por el “nosotros”, a descubrir su fuerza y sostenibilidad. Y descubrir por fin, que ya no se podrá trabajar de otra manera. ●●*

Todas estas cuestiones son ciertas, pero aún hay que considerar otro aspecto: **¿Quiénes participan, en qué reuniones, para qué temas? ¿En todas las reuniones tienen que participar todos los actores? ¿Es esto efectivo?** Cuando se piensa en participación, se piensa en procesos, en sistemas de procesos participativos, por lo que no existe una receta. Se planifica un **sistema estratégico de reuniones participativas específicas y articuladas**. No se puede pensar en reuniones uniformes de un mismo carácter, sino en un conjunto diferenciado para cada situación particular.

Básicamente hay tres variables, principales, a considerar:

- Los **intereses sectoriales** (gubernamentales, no gubernamentales, asociaciones, sindicatos, grupos de base, familias, etc.)
- Los distintos niveles **de toma de decisión en el desarrollo de acciones:** política, metodológica, técnica, operativa
- **La relación espacial de los actores y el tema a tratar:** barrial, sectorial, ciudad, territorio, etc.

En función del objetivo principal de la reunión participativa se planifica el tipo de reunión, temas, participantes y lugar de realización. No se puede



Ciudad de mis sueños. Sitio web Gob. de la Pcia. de Cha.  
M. Enet.

pensar en una reunión donde se tomen decisiones sectoriales o técnicas especializadas, donde participen indiscriminadamente personas especializadas en la temática y personas que no tengan formación, ni implicancia directa en las consecuencias de esa temática. Existirán reuniones muy especializadas y reuniones de articulación con otros actores donde se parte de compartir y transmitir innovaciones temáticas de personas que pueden aportar distintas alternativas de resolución, a problemas complejos, los cuales serán confrontados con necesidades y aspiraciones de otros actores, que no necesariamente son especializados.

**La participación no significa nivelar para abajo, significa diseñar procesos que permitan potenciar los distintos conocimientos y saberes técnicos, políticos, vivenciales, etc.**

Otro ejemplo claro de esta cuestión, es la visión que pueden tener directivos de un **programa**, o gerentes de **proyectos** o técnicos y familias que están resolviendo situaciones de trabajo en los **barrios**.

El problema central de interés y el nivel de profundidad o globalidad de información que se necesita para una u otra reunión es completamente diferente. Las decisiones que se deben tomar en una u otra reunión son esencialmente diferentes.

**CAMBIO DE VISIÓN PROPUESTO:**

*Se construye un sistema estratégico de reuniones participativas específicas y articuladas para producir un proceso evolutivo de participación efectiva interactoral.*

► **MITO 5: “¿PARA QUÉ TANTA PARTICIPACIÓN SI AL FINAL SE TERMINA DICIENDO LO MISMO?”:**  
Propuestas receta vs. Procesos creativos estratégicos.  
Manipulación, consenso vs. Procesos propositivos colectivos.

Esta preocupación, es una aseveración cierta y justificada en la medida en que se realizan procesos participativos aparentes y/o con escasa participación y/o donde no se manejan adecuadamente las metodologías y técnicas. Son procesos que desgastan y por sobre todo, retrasan procesos participativos efectivos. Se genera desconfianza y/o no se logran la apropiación y sostenibilidad de los procesos.

**La participación no es solamente tener voluntad de participar, también hay que saber como hacerlo.**

En la década de los 80' la participación se daba dentro del pensamiento negativista en contraposición a la postura tecnocrática positivista en ambientes reducidos y marginales de toma de decisiones. Fueron las Ong's las abanderadas en el desarrollo de estas metodologías y lo aplicaban con grupos de pobladores excluidos. Estaban al "margen" de las políticas masivas, eran políticas alternativas.

Hoy el contexto ha cambiado y la necesidad de trabajar en forma articulada e intersectorialmente, abre para la participación nuevos desafíos que tienen que ver con la **institucionalización de la participación como un sistema de desarrollo integral de políticas sociales urbanas. No es ya una actividad marginal.**

### **CAMBIO DE VISIÓN PROPUESTO:**

*Esto implica escalas masivas de participación, articulación interdisciplinaria e intersectorial, desarrollo de estructuras administrativas, legales y normativas que permitan procesos de participación efectiva. Sin la voluntad de participación y sin el conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías, sólo se lograrán “recetas” prearmadas o peor aún manipulación deliberada.*

- ▶ MITO 6: “DECIDIMOS UNA COSA ENTRE TODOS, PERO DESPUÉS CUANDO CAMBIARON DECIDIERON ELLOS”. Flexibilidad no es discrecionalidad. Aún la excepcionalidad debe ajustarse a reglas claras y transparentes.

Los procesos participativos son, por su naturaleza, flexibles y se adaptan, tanto, a las voluntades de los distintos actores como a diversas condicionantes del contexto. El falso dilema es: ¿Cómo se respeta lo acordado entre actores y a la vez se va cambiando? Este es un punto clave: **¿Cómo se flexibiliza? ¿Cómo se cambia respetando acuerdos progresivos?**

**Es esencial comenzar la relación interactoral con reglas claras de organización donde cada actor asuma su rol y su responsabilidad dentro del proceso. Reglas claras de comunicación:** cómo, quien, con qué frecuencia, en qué circunstancias. **Reglas claras de toma de decisiones:** quiénes las toman, cuando, etc.

La participación se produce en un proceso evolutivo de análisis,

negociaciones, propuestas que se van realizando entre los distintos actores que tiene que sustentarse en un “sistema de tecnologías para pensar y crear” que permita a los distintos actores comprender la información en tiempo y forma, para tomar decisiones de ajuste en forma colectiva.

Si este sistema no funciona, o deliberadamente es participativo hasta un cierto punto, suele suceder lo que se manifiesta al conjugar “erróneamente” el verbo participar: **yo participo, tu participas, el participa, ELLOS DECIDEN.** Cuando se quiebra la confianza, es muy difícil revertir esta situación.

### **CAMBIO DE VISIÓN PROPUESTO:**

*La participación se basa en confianza y en sentimiento de solidaridad y de construcción colectiva pero necesita asegurarse con reglas claras de articulación y tecnologías para realizarlo.*

- ▶ MITO 7: “ENTRE LOS TÉCNICOS Y FAMILIAS ACORDAMOS ACCIONES PERO DESPUÉS NO NOS DEJARON APLICARLAS”: Voluntad de participación vs. Institucionalización de la participación.

Los procesos de participación intersectorial (gubernamental-gubernamental, gubernamental-no gubernamental, no gubernamental-no gubernamental) necesitan además de voluntad y actitud participativa, aval político, adecuación organizacional a procesos de trabajo transversal, adecuación de los procedimientos administrativos y adecuación legal y normativa que sustente y





Evaluación Programa AMEP: La Carlota, Córdoba.  
M. Enet - A. Camani

**garantice los procesos de participación.**

**No estamos hablando de procesos participativos librados a la voluntad o como políticas alternativas, estamos hablando de procesos participativos institucionalizados como un derecho y un deber.**

Se instala como un **nuevo modo de gestión y gerenciamiento participativo** de las políticas sociales urbanas.

**CAMBIO DE VISIÓN PROPUESTO:**

*Se necesita de un sistema articulado de innovaciones en tecnologías operativas y de gestión que garanticen la seriedad y sostenibilidad de la participación de los actores. Estas son las tecnologías que permitirán hacer eficaces y sostenibles los procesos participativos.*

- ▶ MITO 8: "LA PARTICIPACIÓN NO SIEMPRE DA RESULTADOS... EN UN PROYECTO FUE TODO FÁCIL PERO EN OTRO NO PUDIMOS NI EMPEZAR":  
Participación como receta instantánea para cualquier situación vs. Participación dentro de un Proceso de Producción del Hábitat.

Este aspecto tiene que ver con la visión simplista y no simple de creer por ejemplo que siempre es beneficioso utilizar procedimientos participativos, o que siempre es necesario llegar a niveles de participación amplia.

Como ya dijimos, la participación no es una receta ni una panacea mágica

que solucionará inmediatamente todas las situaciones. **Los procedimientos participativos, al igual que otros, deberían surgir de un diagnóstico y análisis de la situación de los actores y, principalmente, del proceso de Producción Social del hábitat.**

No se pueden aplicar las mismas técnicas y los mismos procedimientos en cualquier proceso de hábitat, ya que su misma naturaleza es compleja, única, variable, etc. Esto implica que **son necesarios procesos de adaptación y construcción colectiva de estrategias y acciones.**

**CAMBIO DE VISIÓN PROPUESTO:**

*La participación necesita de profesionales capacitados que comprendan la complejidad, el pensamiento sistémico, el proceso, el trabajo interdisciplinario y el trabajo intersectorial. Son profesionales que se forman en campo, en los mismos procedimientos participativos, que analizan de lo general a lo particular y a la inversa, elaborando adaptaciones de metodologías y técnicas que se adapten a la problemática, al tipo de actores y al contexto particular. Trabajan en equipo guiados por un compromiso ético y social.*

- ▶ MITO 9: "ES DIFÍCIL QUE LA GENTE PARTICIPE. ¿CÓMO HACEMOS PARA QUE PARTICIPEN LAS MUJERES?. SE VAN DESGASTANDO EN EL PROCESO...":  
Visión tecnocrática de laboratorio ascética vs. Vivencia interactorial y compromiso.

Si bien los procesos participativos responden a derechos que tenemos como personas a debatir y a decidir cuales son las mejores opciones para nuestra

vida, también implican deberes.

Implica cambiar actitudes pasivas o de resistencia por una actitud preactiva. Implica abandonar el individualismo ventajoso o el aislamiento social, voluntario o provocado, por reconocernos como personas que “formamos parte de”.

Implica pensar en colectivo.

Implica abrir la mente a otros pensamientos y a otras realidades compartiéndolas y haciéndonos cargo. Ya no nos ampara la “ignorancia”<sup>12</sup>

Esta transformación requiere gran energía y esfuerzo sostenido. **No es un “evento participativo”, es un cambio en la forma de relacionarse en sociedad.**

Existe la creencia generalizada de que la “gente”, es decir familias con problemas en el acceso a necesidades básicas, son los que más dificultades tienen para participar; especialmente las mujeres. Esto es así porque **se parte de la presunción errónea o del criterio de que se es pobre por un problema de “integración” de la persona al sistema “civilizado”, y con un criterio similar, que la mujer se “relega” del espacio social.** Como dijimos previamente, el criterio del “colonizador”, del que “domina”. Sin embargo, la experiencia nos demuestra que las familias y las mujeres no sólo quieren participar sino que lo han esperado siempre. **La sociedad los ha excluido, en la mayoría de los casos ni siquiera los ha visto.**

Una imagen de ello es este diálogo transcrito en la ciudad negada (Enet y otros (2002)). “¿Qué es la ciudad negada? ¿Aquella que no vemos o que no queremos ver?, aquella que nos recuerda que no todos somos iguales, aquella que nos golpea y nos duele.

**Es la ciudad de los excluidos.** Cuando no queremos ver, tampoco entendemos y nos provoca temor; es desconocido y no concuerda con “nuestro mundo” y “nuestra racionalidad”.

Los planificadores urbanos, somos conscientes de las denominadas por el mundo globalizado “zonas oscuras”; aquellas que son denominadas “ilegales”. Pero ¿pueden denominarse ilegales?

¿Hace cuánto tiempo que se formaron esos asentamientos?...y treinta años... ¿Están los planos, los nombres de las calles?... y, no, son ilegales.

Estos barrios conviven con la ciudad legal, **se sabe que están pero no se los mira, no se los comprende.**

**Otro aspecto es la “ignorancia” de políticos, profesionales y técnicos, en términos de vivencia real de problemas de los excluidos, de los no vistos.** Según los diagnósticos técnicos, el informe dice: “Uso residencial espontáneo en ladera de montaña con peligro de derrumbe, sin infraestructura de agua, electricidad y alumbrado público, déficit en equipamientos, con precariedad habitacional y deterioro ambiental”. **Estos datos, ¿cómo se sienten observando la realidad?, ¿que significan por ejemplo para la abuela Juana, en un asentamiento precario de Esquel, Argentina?**

*La vemos, flaca y temblorosa, subiendo la estrecha y empinada calle de tierra, o de barro, porque el deshielo la había convertido en una pista de jabón, que*

---

12. Carl Sagan en El mundo y sus demonios “La ciencia como una luz en la oscuridad” dice que es moralmente tan malo no querer saber si algo es verdad o no, siempre que nos permita sentirnos bien, como lo es no querer saber cómo se gana el dinero siempre que se consiga ¿A qué intereses sirve la ignorancia?.

*permite llegar a ranchitos en las laderas de montañas, no aptas para la ciudad "legal", pero posible para la "ilegal".*

*En sus hombros lleva un palo largo y en sus extremos dos baldes de agua. ¿Nos permite que la acompañemos y le llevemos los baldes? Dice mi fortachón compañero. Doña Juana nos mira extrañada y desconfiada, pero era tanto el esfuerzo... Mi compañero empezó a sentir lo que era no sólo subir la cuesta, sino el peso del agua. Ella nos explica, que es para poder hacer la comida y tomar agua que ya no tenía...*

- ¿No tiene algún nieto que la ayude?
- No, yo vivo sola –contesta ella - mi hija se fue a trabajar a otra ciudad hace mucho, y yo estoy "cuidando" este ranchito, hace cuatro años, de un señor de Buenos Aires que no vino más...
- ¿Y cómo está en su casita?
- Bien... tengo mi farol para la noche y ahí tengo mi bañito (letrina)... el Municipio los días en que nieva nos trae leña y así me caliento, pero también me mojo toda porque la chapa tira agua... pero al día siguiente si puedo lo seco.
- ¿Usted es nacida acá?...
- Noooo, vengo de otro lado... No conozco mucho a la gente del barrio...
- Y hace cuánto tiempo que está aquí?
- Y... 28 años...
- Y con los vecinos hacen cosas juntos?
- No, yo no me doy con los vecinos, cada uno en su casa...

*En ese momento del fondo apareció otra anciana que nos amenazaba y Juana nos guiñó el ojo y dijo...*

*- Pobre, no la conocía pero me la traje para vivir conmigo porque andaba sola y no sabía ni adonde estaba...*

*El sol ya tomaba fuerza en la mañana... comenzó a producir vapor y a levantar olor de las letrinas, animales sueltos y la basura que se acumulaba en las calles y los patios, por donde ningún recolector de basura pasaba. Le dejamos su agua, nos despedimos y seguimos nuestro camino pero ya los datos técnicos no significaban lo mismo."*

Estos relatos son expresiones vividas entre la diferencia de la teoría y la práctica en la participación. Entre el "laboratorio" y los barrios. **En procesos participativos es necesario compartir vivencias en los lugares concretos donde las familias habitan, donde los técnicos trabajan, donde los políticos debaten, etc. La participación y la lógica de los actores para actuar no se aprenden en salones de clase, se aprenden en la vida.**

De esta experiencia práctica se sabe que los más constantes y más entusiasmados en participar son las familias, y en particular, las mujeres. Ellas repiten su rol protector y social familiar a la comunidad. Justamente, en estos procesos participativos encuentran, muchas veces, un rol social, antes relegado sólo al plano familiar. Los técnicos, en realidad, armamos estrategias para promover la participación masculina y/o para que su participación no esté limitada a situaciones en donde se toman decisiones económicas o legales que le competen individualmente.

Existe un factor negativo, que cada vez es más extendido: la captación de líderes y grupos de familias cautivas de políticas asistencialistas y altos niveles de desempleo. Para esto sí son visualizados, y son claramente utilizados e integrados al sistema "democrático" a través del voto. Es un

sistema perverso que genera dependencia en las necesidades más básicas de la población: alimento, salud y seguridad. Por un lado la mano buena “da” comida y salud, y por otra, si no aceptas, está “el gatillo fácil” (Argentina), “escuadrones de la muerte” (Brasil), “Grupos de limpieza social” (Colombia)<sup>13</sup>, etc. se encargan de disciplinarte. Así encontramos que, por ejemplo, en el Gran Buenos Aires, de un 70 a 90% de la población de barrios pobres, hace años que no trabaja y depende de la “ayuda”, “voluntad”, “bondad”, de “punteros políticos”, los cuales son las cabezas y las manos presentes del sistema en el territorio, muchas veces, sin ser conscientes de ello.

Las “corporaciones” políticas utilizan la pseudo participación, no para promover la solidaridad, sino para “privilegiar” con beneficios individuales a los que aceptan la disciplina del sistema. **Este es uno de los problemas más difíciles de resolver y que más frenan los procesos de participación efectiva que actúan en un sentido diametralmente opuesto.**

¿Cómo pedir compromiso social, en vez de beneficio individual en este contexto?

La dificultad de participación de las familias no depende exclusivamente de un factor volitivo, sino de un sistema que la frena o la desvirtúa. Como es un sistema, es lógico pensar que los otros actores que forman parte, también tienen dificultad de participación, por otros motivos y otras intenciones.

### **CAMBIO DE VISIÓN PROPUESTO:**

**Cuando se comience un proceso participativo, se recomienda el estudio y análisis de los distintos actores que tienen presencia o no en el territorio pero sí toman decisiones e interactúan con el sistema** (organizaciones gubernamentales de todas las escalas, organizaciones civiles, organizaciones de base, grupos informales, actores claves, etc.).  
*Esta información será la base sobre la que podrán armarse estrategias de articulación y negociación de la participación interactoral.*

► **MITO 10: “LES DIMOS PARTICIPACIÓN Y AHORA APARECIERON TODOS LOS CONFLICTOS”**  
Miedo y ocultación de conflictos vs. Descubrimiento y análisis de los conflictos.

El conflicto suele ser el tema más difícil de enfrentar por las organizaciones, especialmente en las relaciones interactorales donde los conflictos entre entidades gubernamentales y no gubernamentales son importantes, ya que pueden tener consecuencias jurídicas y/o políticas y/o económicas.

**Es tentador manipular, controlar el conflicto, desde los sectores de poder. Sin embargo, siguiendo el pensamiento sistémico, todo**

<sup>13</sup> . El Estado asesina por acción y por omisión. Fines del 95, noticias de Brasil y de Argentina: Crímenes por acción: la policía militar de Río de Janeiro mataba civiles a un ritmo ocho veces más acelerado que a fines del año anterior, y la policía de los suburbios de Buenos Aires cazaba jóvenes como si fueran pajaritos.  
Crímenes por omisión: al mismo tiempo, cuarenta enfermos del riñón morían en el pueblo de Caruarú, en el nordeste del Brasil, porque la salud pública les había hecho diálisis con agua contaminada; y en la provincia de Misiones, en el nordeste de Argentina, el agua potable, contaminada por los plaguicidas, provocaba nacimientos de bebés con labios leporinos y deformaciones en la médula espinal.

**aquello que se resista, se frene, se intente controlar va a tener una fuerza opuesta del mismo tenor.**

Cuando los conflictos se ocultan, se intentan frenar o manipular, estos persisten, sólo que no son explicitados por los actores. Al no haberse solucionado, en el peor momento y sin aviso, explotan. Son las famosas crisis imprevistas.

**Cuando en talleres participativos se busca que aparezcan los conflictos, los miedos de los que dirigen los talleres son inmensos, pero esto es revertido en el proceso.**

Los técnicos de un programa de radicación de asentamiento precario, utilizaban procedimientos de consenso y aparentemente los traslados eran acordados, sin embargo era conocido que al momento de la ejecución se paralizara varias veces la obra y se llamaba a la prensa para presión, los vecinos salían al lugar de apertura de calle para solidarizarse con la familia que debía trasladarse y realizaban protestas. Luego de aplicar procedimientos participativos efectivos, los técnicos no podían creer cuando fueron a realizar la apertura de calle, y en lugar de que los vecinos estén realizando una manifestación, estaban ayudando a trasladar a la familia que lo tenía que hacer. Así un freno con implicancias legales, económicas y políticas, se volvía un recurso potenciador de la acción.

Los técnicos manifestaron que el cambio entre conflictos eternos y resoluciones en minutos era una alegría enorme. **La oposición se convierte en construcción colectiva cuando todos entendemos que estamos trabajando para el bien común y no sectorialmente o individualmente.**

El técnico que media directamente con la población siente que puede trabajar en un ambiente constructivo y no de tensión... *“Te cambia la sensación física y mental porque no vas a imponer a otro, hay una*

*autorregulación”.* *“Muchos de los conflictos donde no sabíamos que hacer, ahora los resuelven los vecinos con soluciones que nunca se nos hubieran ocurrido”... (Sic)<sup>14</sup>.*

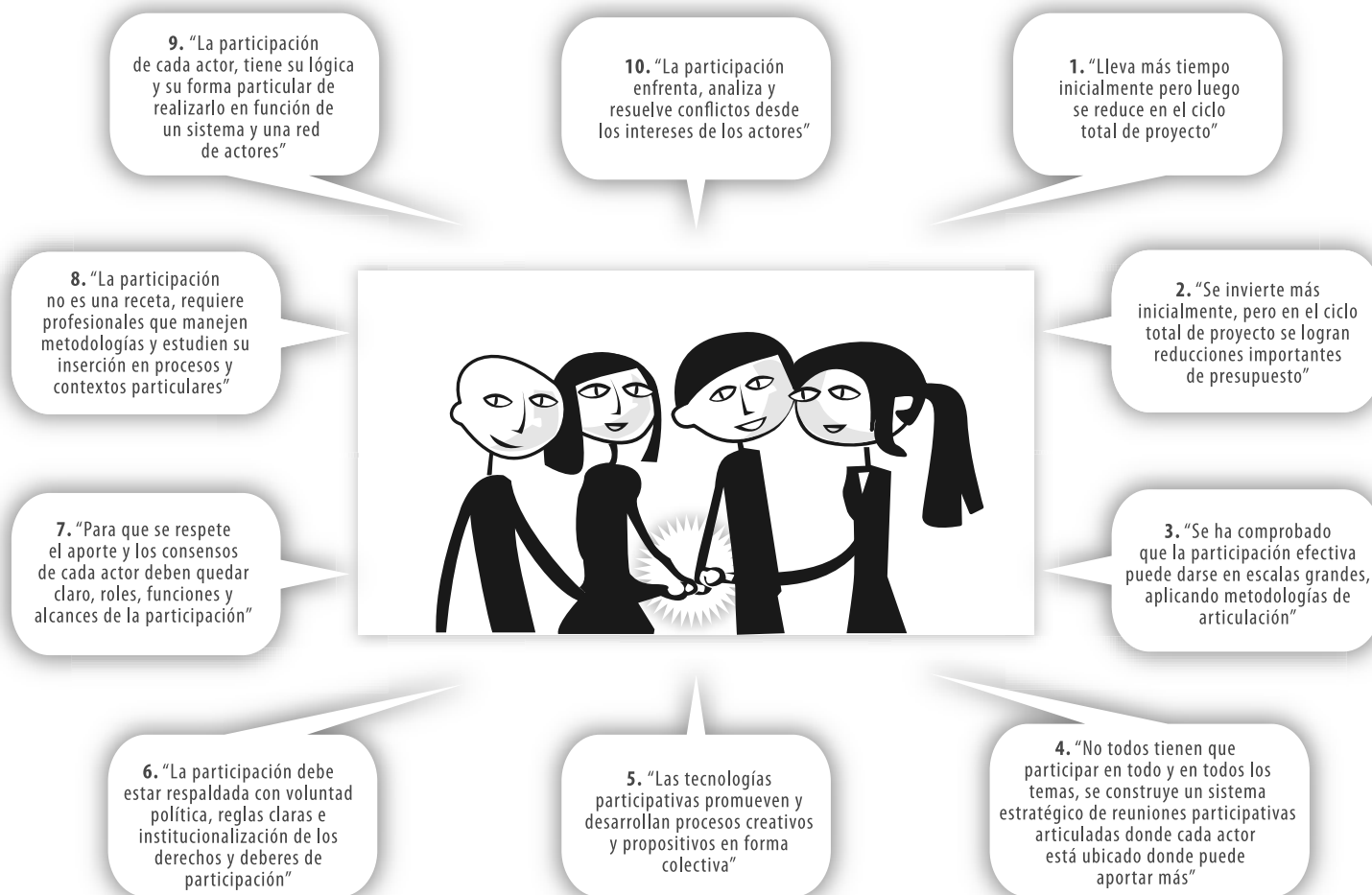
**CAMBIO DE VISIÓN PROPUESTO:**

*La participación enfrenta, analiza y resuelve conflictos desde los intereses de todos los actores.*

Resumiendo, podemos plantear 10 características esenciales que hacen efectiva la participación. (VER GRÁFICO 8).

14 . Comentarios textuales de técnicos del Programa Rosario Hábitat. Argentina. 2005

## Las 10 características esenciales que hacen efectiva la participación.



- UN ASPECTO A DESTACAR, PORQUE PRECEDE A CUALQUIER PROCESO PARTICIPATIVO, ES LA ACTITUD PARA REALIZARLO:

***De la desconfianza e individualismo a la confianza y comunidad:***

- El **reconocer a los individuos como personas**, como sujetos que pueden elegir libremente su destino y que no necesitan la intervención externa que los “eduque” como vivir.

Esta percepción de que se debe educar a otro, tiene su origen en el modelo de dominación: “El indio salvado es el indio reducido, se reduce hasta desaparecer: vaciado de sí, es el no indio, y es nadie” Galeano (1991). Luego se continúa con la visión del “marginal”, definida por los sectores de poder en la era industrial como todo aquello que no era “civilizado”, “que no se adaptaba a la “ciudad”. Hoy el “excluido” de las nuevas tecnologías y formas de dominación debe ser “integrado” al mundo globalizado. . .

- El reconocer la **necesidad ética de tener relaciones equitativas y transparentes**.

- El reconocer que los actores directamente involucrados en el problema, son los que **conocen profundamente sus necesidades, prioridades y qué es lo que quieren modificar en la práctica**.

***De la visión simplista y “objetiva”, a la compleja y “subjetiva”:***

- La actitud de reconocer la **limitación de la visión del objeto desde un enfoque sectorial** (evaluador, investigador, técnico), es el reconocimiento de la limitación de la supuesta “objetividad” de la visión tecnocrática. Es reconocer que todos tenemos algo particular que aportar sobre la visión del objeto. **La realidad es casi siempre más amplia, más compleja y más rica de lo que lo que cada actor puede observar individualmente.**

- Reconocer que **en todos los escenarios participativos se juegan distintos intereses, objetivos y espacios de poder que se necesitan negociar y acordar para lograr democratizar y transparentar la utilización y distribución de recursos**. El gerenciamiento de la complejidad debe trabajar con los conflictos, con las contradicciones, con los intereses y saber que no podrá resolver todos. La realidad no es perfecta, es precisamente “imperfecta”.

***De soluciones únicas a la construcción colectiva de alternativas:***

- Reconocer que **no hay un solo camino para la producción y construcción del conocimiento**, que es una nueva forma de aprehender colectivamente.

En general, hemos recibido una educación que promueve visiones únicas, donde claramente se dictamina qué está bien y qué mal. No promueve la crítica ni la duda; la realidad se fragmenta y se toma sólo aquello que es dominado y conocido por algunos.

La participación promueve la creatividad producto de la interacción de los múltiples conocimientos y recursos que pueden aportar los distintos actores.

Es por estas razones que algunos autores han calificado la **participación en: efectiva y falsamente participativa**. Por el uso que se ha hecho de ella desde procesos donde solamente se utilizaba la mano de obra de los actores a otros en los que se limita la participación al análisis de algunas variables predeterminadas por actores de poder.

Así **Rodríguez Brandao** (1986) define a la **participación efectiva** de la siguiente manera: **“Es cuando los sujetos de acción tienen plena conciencia de la toma de decisiones, basados en un conocimiento profundo de su realidad”**.

Se pueden reconocer distintos **grados y modos de participación** determinado por el grado de control que los actores tienen sobre las decisiones y la comprensión de las implicancias de las mismas.

Estas formas de participación no deben ser observadas como "buenas" de por sí, serán adecuadas o no de acuerdo a los objetivos, tiempos, procesos, cultura organizacional, etc. Se debe concebir su eficacia dentro de un proceso evolutivo que implica avances y retrocesos.

#### **.Participación como oferta- Invitación o seudo participación:**

Falsamente participativa. Lo que pretende es que la gente tome parte de las decisiones de quienes disponen lo que hay que hacer. (Falsamente participativa).

#### **.Participación como consulta:**

Participación aparente. Se distingue la consulta facultativa de la obligatoria. La facultativa se realiza sólo cuando los que tienen el poder de decisión lo creen necesario y a su vez no garantiza que el resultado de la consulta sea considerado en las decisiones.

La obligatoria, cuando existen disposiciones que garantizan la necesidad de consulta de los que toman las decisiones, pero tampoco garantiza que estas sean consideradas.

#### **.Participación por delegación:**

Participación limitada, cuando se delega en una persona o conjunto de personas la toma de decisión.

#### **.Participación por cogestión:**

Participación real y efectiva, donde se establecen mecanismos de co-

decisión y de colegialidad.

#### **.Participación por autogestión:**

Participación real y efectiva que se manifiesta en la adopción de decisiones.

El **significado** de la participación varía según qué **concepción metodológica y contextual esté ligada a ella.**

Del análisis de experiencias y de la opinión de muchos autores sobre el concepto convencional de participación, ligado al "**reparto equitativo del poder**" (Giancarlo de Carlo, 1977), es calificado hoy, después de muchas experiencias como de **idealista**: "*conjunto abstracto, vulnerable y cándido (o conscientemente estéril) de propósitos irrealizables*" (Pelli (1997)), o como "*vaciamiento del término participación*", porque al convertirse más en una ideología, se ha convertido en una palabra hueca (Giuiletta Fadda, 1988).

**Actualmente se plantea una nueva forma de comprenderlo, partiendo de aceptar que los actores tienen *distinto poder económico, político, educacional etc., que les permitirá sacar ventajas comparativas sobre otro.***

Pelli la define como "*...la gestión participativa es por definición una **asociación asimétrica** con el cometido de lograr (o, de modo más realista, de tender a) una situación de simetría*".

Se reconoce que hay una **confrontación de intereses que pueden ser "negociados" o "concertados"** con mecanismos inteligentes que generen beneficios a todas las partes y promuevan su sostenibilidad. Se analizan conflictos y se buscan alternativas que superen la "falsa participación" o la



"participación aparente".

**Este tipo de participación debe concebirse sobre la base de procesos educativos y de adquisición de conocimientos necesarios para tomar decisiones "conscientes"** que les permitan superar las diferencias previas.

En definitiva, **la participación así entendida propicia "escenarios" y "oportunidades" de diálogo pero el verdadero grado de respeto por las opiniones, necesidades y derechos de los actores se "juegan" en las denominadas "mesas de discusión".**

“**La participación no es un mecanismo automático e inmediato que garantiza equidad.**

*Por el contrario, es un proceso continuo de aprendizaje y acuerdos comunitarios que no se conceden, se crean y se luchan.*”





Mari. Carlos Arevalo. Tacanáigua Guatemala  
- Paul Blanco CTU Guatemala de la UCA  
- Mario Santo Michelan. Edo Amapa  
- Rafael Escalona. CTU Pueblo Amiga  
- Adelvecinos - Lara  
- Lucía de Ventura CTU Uruyutlan  
- Puerto Rico - Falcon  
- Gloria Rojas - Luisa Beltrame de Rojas  
- Boguena

- Lucida Moncama CTU  
- Antonio Rodriguez  
- Casó de La Misión San Francisco  
- Unigo Apoy a los CEU  
- Ana Moreno Compa-  
- mentos de Pioneros UCA  
- Metropolitana CTU de  
- Sergio Estora

- Nos que somos por  
- Queremos hacer cosas por  
- Queremos llevar la política  
- de la UCA a todo el País  
- CTU Instituto José de San  
- Estamos haciendo  
- la UCA de la UCA  
- Estamos llevando a la  
- la del UCA de prop  
- También en UCA a la  
- Ellos nos ayudan a  
- a la UCA de la UCA

CTU  
Capital

# Capítulo II: Marco Metodológico

“Prevalece la superstición patética de que sabiendo más y más hechos es posible llegar a un conocimiento de la realidad...Les queda muy poco lugar para ejercitar el pensamiento...Es cierto que el pensar carente de un conocimiento adecuado de los hechos sería vacío y ficticio; pero la información sin teoría puede representar un obstáculo para el pensamiento tanto como su carencia.”

E. Fromm (1998)

# Capítulo II: Propuesta Metodológica

|   |        |
|---|--------|
| <b>CÓMO ENTENDER LAS TECNOLOGÍAS PARA PENSAR Y CREAR COLECTIVAMENTE</b> .....   | PAG 75 |
| <b>INNOVACIONES EN LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN QUE INCORPORAN LOS DESAFÍOS DE UNA PRODUCCIÓN SOCIAL DEL HÁBITAT</b> .....  | PAG 76 |
| <b>¿QUÉ ES EVALUACIÓN? ¿CÓMO SE CONCIBE DESDE DISTINTOS AUTORES Y MOMENTOS DE DESARROLLO?</b> .....   | PAG 79 |
| <b>LAS PERCEPCIONES NEGATIVAS QUE FRENAN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN: LOS DIEZ RETOS A SUPERAR.</b> .....  | PAG 82 |
| <b>1. “¿Quiénes son para evaluarnos? ¿Qué saben?”:</b><br>¿Quién evalúa, desde qué lógica comprende el problema? .....  | PAG 83 |
| <b>2. “Es difícil, no sabíamos cómo hacerlo.”:</b><br>¿Qué método utilizar, cuál es su complejidad? .....   | PAG 85 |
| <b>3. “¿Y ahora para qué queremos saber lo que ya sabemos, si ya no lo podemos cambiar?”:</b><br>La oportunidad y efectividad de la evaluación como instrumento de acuerdos, mejoramiento y cambios. ....                 | PAG 86 |
| <b>4. “Una vez evaluaron, fue bueno, pero nunca más.”:</b><br>Hemos realizado la evaluación, y ahora ¿Cómo continuamos? ¿Cada cuánto evaluar? .....   | PAG 88 |
| <b>5. “Si, ahí está el informe pero es muy largo. No lo entiendo y no tengo tiempo para leerlo.”:</b><br>¿Cuál es el costo–beneficio en la realización de una evaluación? ¿Cómo promover su utilización? .....            | PAG 88 |
| <b>6. “No sé para que quieren evaluar: yo estoy ocupado con cosas importantes que tengo que resolver hoy mismo.”: La lucha desde el pragmático y el teórico.</b> .....  | PAG 89 |
| <b>7. “No sé para qué le preguntan a la “gente”, si a ellos hay que “educarlos””:</b><br>¿Son considerados los distintos tipos de saberes: científicos, técnicos, políticos, locales, populares, no convencionales? ..... | PAG 89 |

8. "No sé cómo piensan evaluar, si para eso no hay ni plata, ni tiempo":  
¿Por qué es tan difícil encontrar proyectos que han previsto su evaluación desde el diseño del proyecto? ..... PAG 91

9. "Nos hicieron participar para luego decidir "ellos" sin consultarnos":  
¿Quiénes participan, en qué etapa o acción y en qué forma? ¿Quiénes toman decisiones? ..... PAG 91

10. "Los hicimos participar en la evaluación y después, no cambiaron en nada":  
¿Cómo se usa la evaluación? ¿Qué posibilidades tenemos de transformar el proyecto? ¿Qué responsabilidad ética y profesional se adquiere al realizar la evaluación? ..... PAG 93

**LAS DIEZ CLAVES PARA REALIZAR UN PROCESO EVALUATIVO EFICAZ ..... PAG 94**

**LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y SU RELACIÓN CON LAS TRANSFORMACIONES EN EL MODO DE PRODUCCIÓN DEL HÁBITAT ..... PAG 95**

# Cómo entender las tecnologías para pensar y crear colectivamente

Para comprender la posición sobre el desarrollo, transferencia y uso de tecnologías para pensar y crear colectivamente, nos vamos a centrar en la **tecnología de monitoreo y evaluación, pero articulada a un sistema de tecnologías de diagnóstico, planificación, comunicación** que interactúan sistémicamente durante todo el proceso de desarrollo de un programa o proyecto.

Se focalizará en una tecnología, pero esta no tiene sentido si no se la concibe en la interacción con las otras: no se la puede percibir desde el pensamiento positivista tecnocrático que divide y parcializa. Se concibe cada una de las tecnologías como una parte del todo y el todo como influyendo en esa parte.

***No espere encontrar las exhaustivas divisiones abstractas sobre: evaluación ex ante, proceso, resultado o impacto...***

Desde el pensamiento sistémico y el proceso de producción del hábitat estas divisiones son inútiles y distraen de la percepción real y compleja del tema. El proceso es uno solo y la evaluación va acompañando el ciclo de programa y proyecto.

***No espere encontrar “métodos”...***

Usted encontrará metodologías que le permitirán construir colectivamente adaptaciones hasta llegar a aquellos instrumentos adecuados para esa problemática, ese conjunto de actores y la circunstancia particular sobre la que quiere trabajar. Se concibe y se trabaja la complejidad y la particularidad. Debe concebirse un conjunto de herramientas puestas al servicio de la comunicación inteligente entre diversos actores que se plantean el análisis crítico y la búsqueda de innovaciones. **Se pretende superar las respuestas obvias y repetidas por innovaciones**

**construidas desde la lógica de los diversos actores.**

***No espere encontrar “indicadores” predeterminados...***

Ya que sólo nos sirven de referencia y experiencia previa; pero si se concibe que el desarrollo integral local es un tema complejo, variable y único, reducir esta realidad a un conjunto de indicadores es encorsetar y limitar la riqueza del tema a evaluar. Partir de indicadores prefijados por otros sería admitir que los indicadores son “objetivos” y que no tienen ninguna intencionalidad.

***Sostenemos que la evaluación, no es objetiva...***

Por el contrario, en cada diseño de evaluación puede saberse quién la promueve según los objetivos y los indicadores utilizados. No es neutral y por lo tanto sirve a la visión o peor aún, a los intereses de quien la diseña. De ahí la importancia de comprender el valor que tiene el diseño participativo del conjunto de tecnologías y por supuesto dentro de ellas, de la evaluación.

***No se puede desconocer el valor y la importancia que estos instrumentos tienen al momento de tomar decisiones y definir el proceso de desarrollo colectivo. Tampoco se puede desconocer el escaso uso y aplicación en programas y proyectos. Es un gran desafío encontrar tecnologías adecuadas, que puedan ser aprehendidas y que sirvan para el objetivo buscado.***

***De nada sirve tener actitudes participativas si no se tienen las aptitudes para realizarlo.***

# Innovaciones en los métodos y técnicas

de evaluación que incorporan los desafíos de una Producción Social del Hábitat.

“ Uno de los frenos en la utilización de la evaluación como una herramienta de desarrollo de programas de hábitat es el insuficiente avance en la innovación de metodologías y técnicas que puedan ser adecuadas a los nuevos modos de producción.

La consideración del problema desde un enfoque sistémico y complejo, el desarrollo de políticas en forma intersectorial y la concepción del proceso evolutivo orientado al desarrollo integral, son aspectos claves que deberían ser considerados por los métodos. ”

La insistencia en adaptar los procesos reales a métodos ideales, ha llevado a deformaciones en la observación de la realidad, a desgastes innecesarios y a evitar usar herramientas esenciales en la gerencia social de proyectos y programas integrales de desarrollo local y hábitat.

En los primeros períodos, las evaluaciones se centraban preferentemente

en aspectos **cuantitativos**, **“objetivos”**, **observables**, que permitieran verificar las acciones planificadas por los actores que diseñaban la forma de producir conjuntos habitacionales, donde los aspectos sociales, ambientales o productivos no eran considerados dentro de los objetivos.

Como consecuencia de esta etapa, se observan desfases entre las soluciones de vivienda propuestas y los efectos e impactos negativos en los aspectos sociales, ambientales y productivos en el mediano y largo plazo. Se pone en crisis a las metodologías positivistas y algunos sectores, liderados por las Ong´s (para reforzar su oposición a estas soluciones promovidas por organizaciones gubernamentales) **promueven metodologías participativas o de abajo hacia arriba, donde las familias destinatarias toman un protagonismo en la resolución del diseño de alternativas. Es común, en este período, la utilización de**

Gráfico 9: Evaluación Cuantitativa y Cualitativa. Elaboración Stecker y Carl (1993).

| CUANTITATIVA  | CUALITATIVA  |
|---|--|
| Deductiva   | Inductiva  |
| Orientada a verificación de resultados                                    | Orientada a procesos y descubrir   |
| Segura, confiable   | Válida   |
| La tecnología es el instrumento (el evaluador está distante de los datos) | Los participantes son los instrumentos (el evaluador está relacionado con los datos) |
| Generalizable   | No generalizable   |
| Perspectiva externa (evaluador externo)                                   | Perspectiva interna (evaluador interno)  |
| Orientación general   | Orientación particular del caso  |



| ASPECTO        | PREGUNTA  | CUANTITATIVO  | CUALITATIVO   |
|----------------|---|---|---|
| ONTOLÓGICO     | ¿Cuál es la naturaleza de la realidad?                    | Objetiva, singular, independiente del observador.   | Subjetiva, múltiple según la visión de los participantes.   |
| EPISTEMOLÓGICO | ¿Cómo es la relación del investigador con el investigado? | Independiente del investigado.  | Interactúa con el investigado.  |
| AXIOLÓGICO     | ¿Cómo es el rol de la medición?                           | Independiente.  | Interrelacionada.   |
| RETÓRICO       | ¿Cómo es el lenguaje del investigador?                    | Formal. Basado en definiciones, en infinitivo.  | Informal, en primera persona.   |
| METODOLÓGICO   | ¿Cómo es el proceso de investigación?                     | Deductivo.<br>Causa efecto.<br><br>Diseño estadístico.<br><br>Sin consideración del contexto.<br>Estudio predictivo que se valida confrontando con la realidad. | Inductivo.<br>Simultaneidad de factores.<br>Diseño reactivo al contexto (categorías identificadas durante el proceso de investigación).<br>Inserto en el contexto.<br>La teoría se desarrolla en el proceso.<br>No se busca verificación. |

Gráfico 10: Diferencias en el aspecto ontológico, epistemológico, axiológico, retórico y metodológico. Elaboración J.F. Creswell (2003)

**métodos simples, metodologías participativas y promoción de aprendizaje autogestionario.** En este período no se buscó la articulación intersectorial, sino todo lo contrario: la oposición a las acciones desarrolladas por los sectores gubernamentales que sostenían una metodología positivista tecnocrática.

Entre estas dos posturas, se produjeron discusiones centradas en la efectividad de evaluaciones cuantitativas o cualitativas, sobre si se necesitaban métodos “convencionales” o no “convencionales”, sintetizadas por Stecker y otros en el GRÁFICO 9.

“Cada una responde a objetivos diferentes, una subraya la importancia de obtener valores de los resultados tangibles como prueba firme sobre su nivel de eficiencia y la otra la importancia de aprender de la experiencia, de descubrir, de producir concientización grupal y lograr acuerdos programáticos democráticos.”

**Ambos paradigmas, cuantitativo y cualitativo tienen la certeza extendida de que sus debilidades son compensadas por las fortalezas del otro.**

También es interesante el análisis que realiza John W. Creswell (2003), (VER GRÁFICO 10) sobre diferencias en el aspecto ontológico, epistemológico, axiológico, retórico y metodológico.

Estas discusiones fueron superadas cuando se transformó radicalmente la comprensión del problema del hábitat de los sectores pobres y la necesidad de articular acciones entre los distintos sectores.

Observamos dos variables esenciales que han transformado las políticas de Producción Social del Hábitat (PSH), las cuales no siempre han sido

acompañadas con el desarrollo de tecnologías e instrumentos innovadores:

**a) La forma de percibir el problema:**

Desde una visión única y técnica a una visión compleja y sistémica que considera la PSH como proceso, desarrollado en un tiempo y espacio, percibido desde múltiples visiones según su relación e intereses en juego.

**b) La forma de percibir roles y funciones de los distintos actores:**

Desde una visión del que sabe al que no sabe y que hay que solucionarle sus problemas, a una visión interdisciplinaria e intersectorial donde los distintos actores asumen responsabilidades en un proceso proactivo de resolución de problemas.

Estos aspectos han determinado transformaciones en los objetivos y metodologías utilizadas en las evaluaciones. En el GRÁFICO 11 se han sintetizado algunas características determinantes.

|   | PRIMERA GENERACIÓN<br>(50´ / 70´)   | SEGUNDA GENERACIÓN<br>(80´)  | TERCERA GENERACIÓN<br>(90´ / 2000)   |
|---|---|--|--|
| ENFOQUE   | <b>Métodos cerrados, predeterminados</b> , que responden a concepciones de los actores promotores. Diseñados por técnicos y/o investigadores.         | <b>Métodos simples sin diseño predeterminado o con diseño predeterminado que permite adaptación.</b> Construido participativamente entre familias y técnicos promotores.           | Metodología que permite el diseño específico y articulado entre Diagnóstico + Planificación + Monitoreo + Evaluación + Comunicación del ciclo total del proyecto, determinado participativamente entre los distintos actores (Gubernamentales y no gubernamentales). |
| PERCEPCIÓN DEL OBJETO                             | Positivista tecnocrático  | Pesimista - iluminista   | Pensamiento complejo: Visión Sistémica y Estructural.  |
| PATRONES PARA EVALUAR                             | "Objetiva" según el parámetro de los sectores gubernamentales que diseñaban las políticas.  | Se reconoce la subjetividad de la evaluación y se pone en primer lugar la opinión de los usuarios.   | Se reconoce la subjetividad de la evaluación y los intereses en juego, se utilizan metodologías de participación que propician la comunicación, diálogo y negociación.   |
| TIPO DE EVALUACIONES                              | Preferentemente evaluaciones puntuales de cumplimiento de "fotos" de resultado y/o impacto para utilizar como insumo en el diseño de otros proyectos. | Conjunto de evaluaciones puntuales durante el proceso para ajustar el desarrollo del proyecto.   | Sistema de Diagnóstico + Planificación + Monitoreo + Evaluación + Comunicación, durante el ciclo de proyecto que permiten obtener insumos continuos para tomar decisiones intersectoriales en la construcción de planificaciones flexibles.                          |
| TIPO DE MÉTODOS                                   | Preferentemente cuantitativa de verificación o medición de cambios de los objetivos.  | Preferentemente cualitativa de "aprendizaje"/"educación"/"concientización".  | Triangulación de métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas para visión integral.   |
| ROL DE LOS BENEFICIARIOS                          | Se considera al usuario como un sujeto pasivo que debe ser "educado", "integrado", "organizado" para integrarlo a la sociedad.                        | Se promueve la autogestión de los usuarios en la búsqueda de soluciones alternativas a las formas dominantes de PSH. Se promueve la formación de organizaciones de reivindicación. | Se promueve la co-responsabilidad de los distintos actores y la generación de actitudes proactivas. Se facilita la formación de equipos interdisciplinarios e intersectoriales. Se promueve la negociación transparente de intereses.                                |
| ROL DEL EVALUADOR                                 | Preferentemente evaluador externo. El usuario puede ser consultado.   | Preferentemente evaluador como parte del proceso.  | Procesos con equipos mixtos: un evaluador externo para facilitar un diseño participativo del sistema de D+P+M+E +C interactoral y como promotor de procesos de auto evaluación de los actores.   |
| NIVELES DE PARTICIPACIÓN DE LOS DISTINTOS ACTORES | Los beneficiarios no participan en el diseño de la evaluación, ni se les transmiten los resultados.   | Los beneficiarios y técnicos participan en todo el proceso de evaluación: diseño, obtención de información, procesamiento y análisis.  | Los beneficiarios y los distintos actores, participan de todo el proceso con distintos roles y funciones.  |
| MÉTODOS   | Método CEUR<br>Método SEHAS   | Método simple CEVE<br>Diversos métodos cualitativos  | Marco Lógico – Evaluación Democrática. UNICEF.<br>Sistema de Planeación, Seguimiento y evaluación. SYNERGIA.<br>SEGP (Sistema de Evaluación Gerencial Participativo)   |

Gráfico 11: Evolución en los métodos de Evaluación.  
M. Enet

# ¿Qué es evaluación?

¿Cómo se concibe desde distintos autores y momentos de desarrollo?

La evaluación es un término amplio y elástico que abarca todo tipo de juicios desde muy sencillos y cotidianos, como por ejemplo la verificación del clima para saber como vestimos, hasta investigaciones evaluativas, que son herramientas indispensables de corrección de objetos o procesos complejos. Ambas, tienen dos cosas en común:

- **Juzgan el valor de una cosa o fenómeno en relación con un patrón deseable.**
- **Sirven para que obtengamos información que nos permita optimizar acciones o productos.**

La finalidad es mejorar la eficiencia. Por ello Musto, la define como aquella rama de la **ciencia que se ocupa del análisis de la eficiencia.**

Del paso de la evaluación espontánea, natural, no planificada hasta la evaluación compleja, se observan distintos paradigmas y metodologías que toman a la **evaluación como un elemento de verificación científica o de control y otros como un aprendizaje.**

Como expresáramos en el punto anterior, es más generalizado el conocimiento de las metodologías y técnicas de la **evaluación convencional de resultados y/o impacto**, como elemento que juzga, verifica y controla a través de estándares numéricos, pero a su vez, es rechazada por temores ligados al “juicio de un extraño”, se oculta información o no se utilizan sus resultados en prácticas posteriores.

A su vez no son tan conocidas ni generalizables las metodologías y técnicas de la **evaluación no convencional y de proceso**, como herramienta que permite descubrir elementos o procesos no objetivables y/o reformular y retroalimentar los proyectos en su aplicación, pero son más aceptadas porque ayudan a comprender el porqué de los resultados alcanzados y le

brinda elementos para enriquecer el proyecto.

Dentro de las evaluaciones nos referiremos a las de programas integrales, que tienen por objeto mejorar la calidad de vida de las personas. Estos programas son diversos: desde educación, promoción, prevención de salud hasta habitacionales. En especial, la evaluación de **programas integrales, es una especialidad nueva y compleja que ha desarrollado la necesidad de racionalizar las diversas acciones emprendidas en gestión participativa urbana.**

Originalmente se tomaron metodologías y técnicas de otras ciencias como la física y la antropología, pero en forma aislada. Actualmente se está en la búsqueda de una integración de ellas para una creación de métodos propios y adecuados.

Como lo expresa Pichardo Muñiz (1993): **“el desafío de la evaluación es identificar, desarrollar y perfeccionar procedimientos, técnicas e instrumentos de trabajo que permitan medir el impacto social y vincularlo con el proceso de toma de decisiones”.** Ha ido evolucionando desde la concepción convencional, generalmente cuantitativa hasta la concepción no convencional, generalmente cualitativa. Esta evolución fue ligada a la discusión de la **“objetividad”** de las evaluaciones convencionales.

Como lo que expresa Michael Quinn Patton (1982), estas se basan en la **objetividad del evaluador**, pero desconocen que es éste, el que valora o determina el patrón deseable y no puede evitar referirlo a su propia concepción del mundo y su “cultura” (heurística humana). Por un lado, fuerza problemas y situaciones para que sean representativas de lo que realmente conoce, y por otro lado, ignora información y evidencia que no le es familiar o que no corresponde al estereotipo prefijado en su mente. Afirma que estas

evaluaciones son dominadoras porque su control es unilateral y el acceso está vedado al sujeto investigado, y que sus resultados son arbitrarios y producen meras descripciones estáticas que se encuadran en sistematizaciones que deforman la dialéctica de la vida social.

Las generaciones de métodos de evaluación, expresadas sintéticamente en la GRÁFICO 11, pueden comprenderse en las distintas definiciones que se han realizado sobre el concepto de evaluación según estas posturas:

**Carol Weiss (1985):**

*“La investigación evaluativa, en opinión de quienes la practican es una manera de **augmentar la racionalidad** de las decisiones, al contar con **información objetiva** acerca de los resultados de los programas. **Asignando partidas presupuestarias** y de planeación a aquellos que rinden buenos resultados y los que no, se desecharán o se le harán modificaciones drásticas”*

**Cohen y Franco (1992):**

*“Es evidente que no hay posibilidad de llevar adelante políticas sociales eficaces y eficientes si no se evalúan los resultados de su aplicación. Por ello se debe disponer de **evaluaciones Ex post, bien fundamentadas, para mejorar el diseño de la evaluación Ex ante** e influir en los que se impulsen en el futuro”*

**Indian social Institute (1983):**

*“Son una ayuda para analizar y entender lo que ocurre en un programa”( . . . )“Puede ayudar a **hacer consciente conocimientos no utilizados, a descubrir errores y a compartir observaciones y experiencias.**”*

**Michael Quinn Patton (1980):**

*“La evaluación creativa **se adapta a una situación** sensible, tiene una **metodología flexible**. Es una evaluación **consciente de las necesidades e intereses** de todos los que están trabajando, de las **posibilidades que dan las circunstancias**”( . . . ) “**La filosofía fundamental de la evaluación creativa es reconocer que no hay un solo camino para conducir una evaluación”***

**CORDAID SYNERGIA (2001)**

*La evaluación es un **proceso periódico** mediante el cual: a) recopilamos y analizamos datos e información correspondiente a la marcha del proyecto con el fin de **verificar** los resultados anuales (efectos) y situaciones finales (impactos) obtenidos en la población con la que trabajamos, tanto los previstos como los no previstos y b) generamos **aprendizajes que podemos aplicar en la ejecución y replanificación del mismo proyecto**, así como en la planeación de proyectos futuros.*

**SEGP (Sistema de Evaluación Gerencial Participativo**

**M. Enet - 2000)**

***Sistema de Herramientas** que promueven el **aprendizaje y la construcción intersectorial consensuada y equitativa** de alternativas creativas de resolución de problemas, que incorporan **saberes no formalizados y particularidades de la realidad**, como parte de un **proceso sistemático de planificación – acción flexible e inteligente del ciclo total del proyecto o programa**, basado en el **fortalecimiento de las capacidades de equipos de trabajo** sobre formas de **comunicación, comprensión, reflexión y crítica situacional y prospectiva.***

Las definiciones desde un enfoque tradicional diferencian: Evaluación, Monitoreo, Auditoria, Control de calidad<sup>15</sup> etc.

En cambio, en las nuevas generaciones, la actividad de evaluación es **amplia y abarca todas aquellas actividades que son necesarias para producir en ese equipo, institución y/o programa transformaciones sostenibles en los modos de REFLEXIÓN Y ANÁLISIS de propuestas creativas y toma de decisiones en forma intersectorial.**

Coincide con el enfoque de las evaluaciones de **empoderamiento**<sup>16</sup> (empowerment evaluation) las cuales utilizan los resultados de la evaluación para el **“mejoramiento” y la “autodeterminación”**.

“La palabra poder tiene un doble sentido. El primero de ellos se refiere a la posesión del poder sobre alguien, a la capacidad dominarlo; el otro significado refiere al PODER HACER ALGO, DE SER POTENTE...expresa dominio en el sentido de CAPACIDAD.”  
E. Formm (1998)

El enfoque de las nuevas generaciones de evaluación permite ampliar la participación, no sólo a personas sino a *sectores* (gubernamentales, no gubernamentales, técnicos, familias etc.) y su *articulación* para ejercer un nuevo *modo de gestión y gerenciamiento* de programas y políticas sociales interactorales.

No sólo concibe la participación como toma de decisiones, sino que para que esto se produzca, **promueve procesos de adquisición de capacidades y aptitudes para poder tomar, en forma racional y consciente, estas decisiones.**

---

**15.** Evaluación: Proceso que intenta determinar de manera más sistemática y objetivo posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades con respecto a los objetivos. (UNICEF 1991)  
Monitoreo: “Supervisión periódica o función continua que se orienta a dar a la gerencia del proyecto y los principales actores información temprana, acerca del progreso, o falta de progreso, en el logro de objetivos del programa o proyecto” (PNUD 1997)

Auditoria: “Examen o revisión que evalúa e informa con respecto a la medida en que una condición, un proceso o un desempeño se ajusta a normas o criterios predefinidos”. (PNUD 1997)  
Control de Calidad: Es un sistema gerencial diseñado para generar la mayor confianza en que la institución se esté logrando un nivel aceptable de calidad de producto o de servicio” (PNUD 1997)  
En Evaluación Democrática. Doc. N°3 del UNICEF. May. 1998.

**16.** Se define como “La utilización de conceptos, técnicas y resultados de la evaluación para fomentar el mejoramiento y la autodeterminación: está diseñada para ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas” (Frettman 1996) “Proceso constante de mejoramiento en el cual los interesados aprenden a evaluar constantemente su progreso hacia metas determinadas por ellos mismos y a reorientar sus planes y estrategias según los resultados de un proceso continuo de evaluación” (Stevenson, Mitchell y Florin 1997) En Evaluación Democrática de UNICEF Doc. De trabajo N° 3 ;aup de 1998.

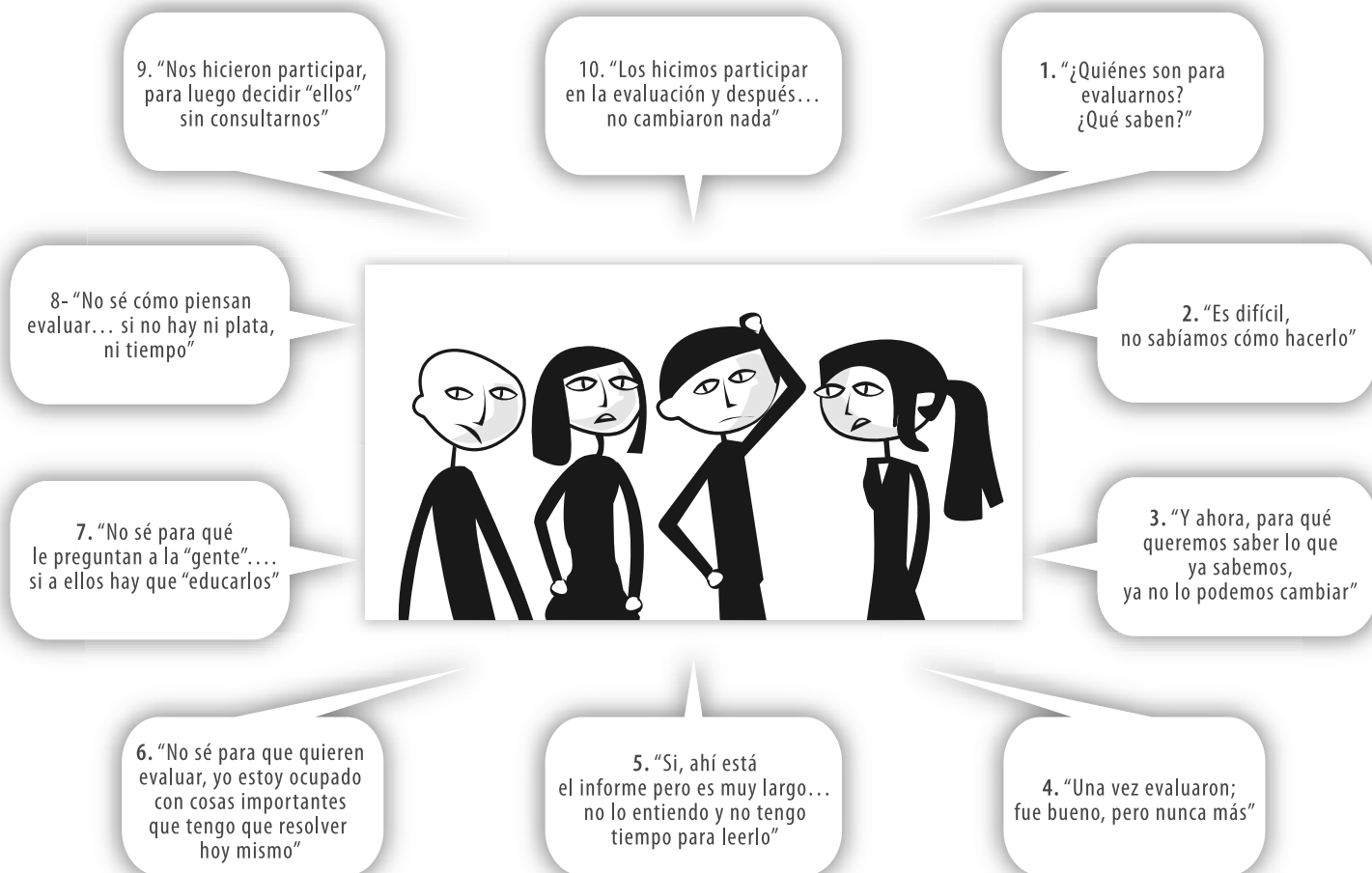
# Las percepciones negativas\*

que frenan los procesos de evaluación:  
los diez retos a superar

\* las frases usadas como percepciones negativas, surgen de testimonios reales escuchados y recogidos en trabajos de campo, desarrollados por M.Enet.\*\*

\*\*Estas percepciones negativas pueden trabajarse con grupos operativos utilizando material pedagógico complementario al libro (CD multimedial).

Grafico 12: Los 10 retos más comunes a superar. M. Enet



Cuando las herramientas de evaluación no responden a los nuevos requerimientos de los complejos procesos de PSH, se producen experiencias negativas que generan resistencias, generalmente manifestadas como los 10 retos más comunes a superar (VER GRÁFICO 12).

Los frenos de la evaluación tienen su origen en hechos concretos y perfectamente entendibles. Detrás de cada una de las frases más repetidas encontramos razones políticas, culturales y técnicas que pueden y deben ser superadas para construir un nuevo concepto y uso de la evaluación.

**El objetivo es transformar la "cultura de no evaluación" en Programas y Proyectos Sociales y Socio habitacionales.**

► **RETO 1: "¿QUIÉNES SON PARA EVALUARNOS? ¿QUÉ SABEN?":**  
*¿Quién evalúa, desde qué lógica comprende el problema?*

En este punto existen dos aspectos esenciales a analizar: **la incidencia metodológica técnica y la incidencia política sectorial**

### **Incidencia Metodológica Técnica**

Desde un enfoque tecnocrático y positivista la evaluación es "objetiva". Sin embargo esa discusión a lo largo de los años ya ha sido superada reconociendo que **la subjetividad es inherente a cualquier proceso de evaluación**. Michael Quinn Patton (1986) sostiene que los evaluadores son seres humanos y perciben la realidad desde su cultura, su formación, su heurística humana.

También, Carlos Matus (1998) sostiene que

“ Hay varias explicaciones de la realidad y todas ellas están condicionadas por la inserción particular de cada actor en dicha realidad ”

**Es ingenuo no reconocer que existen intereses y objetivos sectoriales que están en juego.**

A su vez, en procesos complejos, donde existen múltiples variables, la percepción individual de problemas, **no sólo es incompleta, sino deformante de la realidad.**

Es por esta razón que se comienza a discutir sobre la posibilidad de **triangulación de métodos y técnicas** (cuantitativas y cualitativas) **y la necesidad de incluir la "percepción" de los distintos actores** (interactoral cruzado) en el desarrollo de la evaluación. Y en particular en los programas de hábitat, se incluye la forma en que estos actores **se relacionan con el territorio y el contexto**. (Georeferenciamiento). **Se comienza a sostener, metodológicamente, que lo esencial es alcanzar una evaluación participativa efectiva.**

**¿Qué es esto de la triangulación? ¿Cómo incide en la posibilidad de percibir la evaluación desde los distintos actores?**

Smith (1975) la define como: "*Múltiples puntos de referencia para localizar la exacta posición de un objeto* "

Posteriormente se lo utilizó como medio para realizar un **control cruzado** (*cross checking*) o **credibilidad** (*reliability*), basados en el supuesto de que si se obtiene un mismo resultado con la aplicación de métodos contrapuestos, permite tener *mayor seguridad en la pertinencia y validez de los mismos*.

La triangulación también puede utilizarse para *ampliar la comprensión de un objeto complejo*.



Grafico 13: Desde qué lógica se comprende el problema. M. Enet

“ Los hombres se debaten impotentes frente a una masa caótica de datos y esperan con paciencia patética que el “especialista” halle lo que debe hacer y a donde dirigirse... Este tipo de influencia produce un doble resultado: por un lado, escepticismo y cinismo frente a todo lo que se diga y escriba y, por el otro, aceptación infantil de lo que se afirme con “autoridad”. Su consecuencia esencial es la de desalentar su propio pensamiento y decisión.”

Paulo Freire (1989)

“ La realidad no puede ser conocida ni de manera directa ni de forma infalible, solo puede ser reflejada por la **convergencia de observaciones** desde múltiples e interdependientes fuentes de conocimiento ”

(Fielding y Fielding "Linking data" 1986)

o política "demostrativo" de lo que debería realizarse en este tipo de acciones, según su enfoque. En segundo lugar buscará "descubrir" aspectos no previstos y aprender de la acción para retroalimentar su propuesta. Prima el pensamiento político - técnico.

### Incidencia político – sectorial:

Cada sector tiene objetivos e intereses que están en juego: (VER GRÁFICO 13)

#### - Si el que evalúa es un agente financiador externo:

Su interés estará centrado en verificar si el "sentido" de realización del proyecto se cumple. Es decir le interesa verificar si el impacto buscado se logra y en qué medida. En segundo lugar querrá controlar si es eficiente la utilización de los recursos invertidos. Analiza productividad y análisis costo - beneficio (inversión / impacto). El enfoque que prima es económico-técnico.

#### - Si el que evalúa es un evaluador externo (científico – técnico):

Querrá verificar hipótesis sobre el proyecto o programa desde parámetros de éxito determinados en función de un marco teórico conceptual construido desde el análisis teórico externo de proyectos y programas equivalentes. Primará su visión del "deber ser" desde la teoría. Prima el pensamiento y conocimiento científico – técnico.

#### - Si el que evalúa es un técnico de Ong o entidad intermedia que trabaja, tiene alguna relación con el proyecto:

buscará la justificación de "los objetivos institucionales" para ser un proyecto

- Si el que evalúa es el Estado, tenderá a demostrar la efectividad de la política y el alcance de la misma. Utilizará los resultados de la evaluación para promover su continuidad y sostenimiento. Primará un enfoque político.

- Si los que evalúan son las familias, tenderán a observar aspectos concretos que afectan el uso y apropiación de los resultados de los proyectos (vivienda, infraestructura etc.). A las familias les interesa la existencia o no de patologías constructivas, su mantenimiento, su funcionamiento etc. Les interesa evaluar para cambiar y mejorar su proyecto en particular.

Como observamos, en el GRÁFICO 13, cada actor tiende a ver la realidad desde su interés. Si no consideramos las distintas maneras de ver los objetos de evaluación y los intereses que están en juego sólo vemos una pequeña parte de la realidad. Una realidad parcial y deformada. Esta es una de las razones más contundentes para rechazar los resultados de una evaluación: el no reconocimiento de la lógica y los intereses con que se evalúan los proyectos .

### ESTRATEGIA PARA SUPERAR EL RETO:

Utilizar metodologías con triangulación de métodos convencionales y no convencionales que permitan la percepción de los distintos actores y georeferenciarla al territorio y contexto. Concertar y acordar el diseño de la evaluación con los distintos actores involucrados.





Aplicación método de reconstrucción de proceso.  
Cochabamba, M. Enet.

► **RETO 2: “ES DIFÍCIL, NO SABÍAMOS CÓMO HACERLO”:**  
*¿Qué método utilizar, cuál es su complejidad?*

Existen algunas metodologías tradicionales de evaluación especialmente diseñadas para este fin, en forma experimental, pero es sabido que no se ha llegado a un acuerdo consensuado sobre la naturaleza del objeto, los patrones o los resultados esperados. Tampoco existen muchas experiencias sobre aplicación de evaluaciones en programas interactorales articulados entre entidades gubernamentales y de la sociedad civil de PSH.

*Probablemente una de las causas sea la misma complejidad de la naturaleza del objeto a evaluar, ya que es un objeto heterogéneo, variable, dinámico, único y particular.*

En función de estos condicionantes es necesario preguntarse *¿Cómo evaluar una innovación de políticas sociales? ¿Cómo medirlas para que puedan expresar los beneficios del cambio y la comparación con otras políticas sociales que no la contemplan?*

La conclusión es que una nueva práctica necesita de cambios en las medidas tradicionales<sup>17</sup>, en la forma de aplicación y en la forma de difusión para que puedan ser comprendida; **si este cambio metodológico no se realizara se correría el riesgo de deformar y aún boicotear la misma innovación.**

**Esta percepción hace necesario superar metodologías evaluativas restrictivas focalizadas en el control y supervisión**, generalmente de evaluación de resultados, por **NUEVAS METODOLOGÍAS MÁS FLEXIBLES, ABIERTAS AL APRENDIZAJE, A LA PROMOCIÓN DE UNA CULTURA DE EVALUACIÓN CO-RESPONSABLE** que no se limita en un juicio, sino que es **GENERADORA DE REFLEXIÓN, DIÁLOGO Y CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE**

**ALTERNATIVAS CREATIVAS** en la resolución de problemas complejos que articulan aspectos tangibles e intangibles de los programas y proyectos sociales denominados “integrales”<sup>18</sup>.

Esta situación de vacancia en la generación de alternativas evaluativas, favorece la desconfianza de los resultados obtenidos al momento de ser financiados y apropiados por actores e instituciones.

Estas son las razones por las cuales el éxito de la evaluación de innovaciones, es un reto complejo y esencial, para promover una transformación profunda en los modos de generación y aplicación de las políticas sociales.

**ESTRATEGIA PARA SUPERAR EL RETO:**

*No existen “métodos” predeterminados que puedan contemplar la complejidad de los procesos de hábitat y responder a la simplicidad necesaria para establecer un proceso continuo y una comunicación interactoral.*

*Existen métodos desarrollados que necesitan de una adaptación específica a estas condiciones.*

*Se sugiere, requerir asesoramiento externo para que un especialista realice una adaptación específica de un método apropiado para el caso particular de trabajo. Una vez realizado, se puede continuar con un proceso autogestionario.*

17. Peter Senge cita a Edward Baker, antiguo director de estrategia de calidad para la Ford, quien manifestaba que las medidas convencionales representan una trampa que mata el cambio y las iniciativas de aprendizaje, por exigirles informar de sus resultados en una forma que impide la creatividad e innovación futura.

18. Proyectos que brindan respuestas, concibiendo el problema desde una visión estructural y sistémica, comprendiendo y enfrentando la complejidad y diversidad de la realidad.

“ La evaluación tradicional va calificando, no transformando, lo que piensa, lo que hace como formas del desconocer y no del conocer y con eso se produce un proceso de alienación del sujeto respecto de su capacidad de conocer.”

Ana Quiroga (1989)

- RETO 3: “Y AHORA PARA QUÉ QUEREMOS SABER LO QUE YA SABEMOS SI YA NO LO PODEMOS CAMBIAR”:  
La oportunidad y efectividad de la evaluación como instrumento de acuerdos, mejoramiento y cambios.

No es menor preguntarse: *¿Cuándo comienzo a evaluar en un proyecto o programa?* Existen distintas alternativas pero la más difundida es la evaluación de **resultados** y, en algunos casos especiales, de **impacto**.

Generalmente en los casos en los que se realiza **evaluación de resultados** (VER GRÁFICO 14), es por pedido de agentes externos o para demostrar a terceros el éxito de un proyecto o propuesta metodológica técnica de PSH. Generalmente no han sido planificadas por el equipo promotor y **visualizan la evaluación como un “requisito” administrativo pedido por terceros**.

Este tipo de evaluaciones se realiza inmediatamente después de terminado el proyecto y *sus resultados se basan en la verificación de los objetivos planteados en el proyecto específico*.

Una de las limitaciones que tiene este tipo de evaluación es que **no llega a orientar sobre la efectividad de los resultados para revertir los problemas o causas que determinaron el proyecto**. Otra de las limitaciones es que desde la situación final debe reconstruir la situación inicial y el proceso, la cual requiere una serie de actividades complejas; la calidad de información obtenida es menor que si se hubiera realizado durante el proceso, y principalmente, que sus resultados sirven, parcialmente, para transformar otro proyecto. **Ya no sirve para rectificar, adecuar, adaptar el proyecto específico**. Estas situaciones limitan el ¿para qué evaluar?

Decimos que es el tipo de evaluación que más se realiza porque muchos

proyectos la incluyen al final del proyecto, ya sea por su propia iniciativa o por pedido de externos. Esto supone la previsión de insumos económicos y humanos para realizarla.

Las **evaluaciones de impacto** (VER GRÁFICO 14), más escasas que las de resultados, suelen efectuarse por pedido de agentes externos que necesitan *verificar si sus inversiones están transformando en forma efectiva y sostenible los problemas de hábitat*, o si por el contrario, se cumplieron los objetivos de resultado pero con el paso del tiempo el problema que generó el proyecto de PSH sigue o está agravado. **Estas evaluaciones les permiten rectificar sus hipótesis de intervención y proponer cambios metodológicos, técnicos o políticos**.

Otro actor que suele requerir evaluaciones de impacto son los gobiernos Nacionales o provinciales cuando quieren tener insumos demostrativos de su incidencia política. Generalmente son **evaluaciones ex post cuantitativas** que *no verifican la resolución del problema, sino que focalizan en la exhibición de unidades construidas*. Generalmente, estas evaluaciones excluyen otros aspectos articulados a la vivienda. La debilidad de las evaluaciones de impacto es que habiendo pasado al menos dos años de la culminación del proyecto, se debe planear esta actividad, la cual requiere **recursos humanos y económicos específicos**. Generalmente se necesita reconstrucción de la situación inicial, proceso y resultado, presentando **dificultades para obtener información cierta y calificada**.

Este tipo de evaluaciones son efectivas cuando se previó una información base del problema sin intervención.

Más escasas aún son las **evaluaciones de factibilidad o ex ante y de proceso o seguimiento continuo**. Estas evaluaciones son incorporadas en

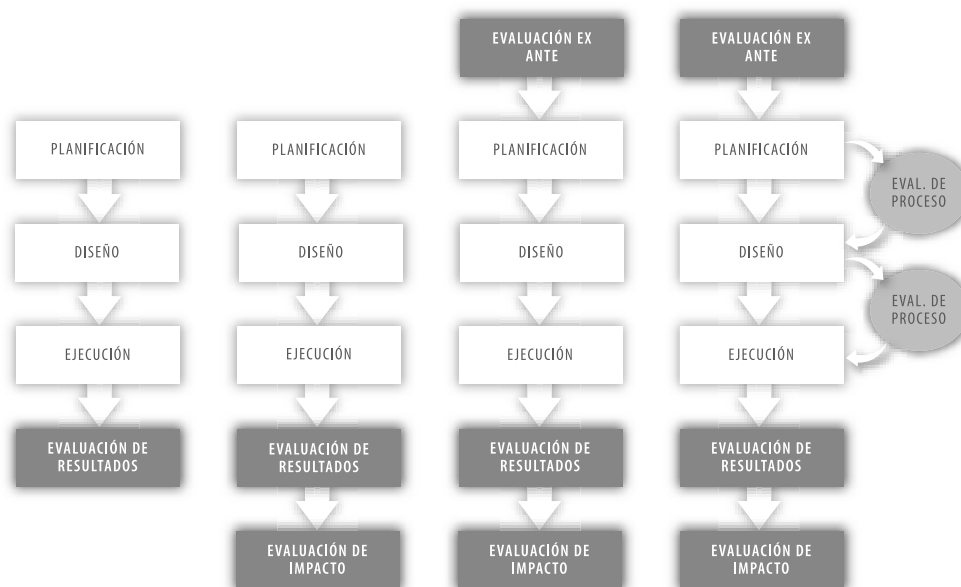
proyectos desde su formulación y forman parte de las herramientas que permiten su adaptación y ajuste (VER GRÁFICO 14). Estas evaluaciones *no trabajan sólo en la verificación, sino que son instrumentos que permiten ir encontrando el camino adecuado para llegar a buenos resultados e impactos adecuándose a las múltiples condicionantes del caso, el contexto y el tiempo.*

**ESTRATEGIAS PARA SUPERAR:**

Es lógico ese sentimiento de inutilidad cuando con los resultados que obtenemos no podemos mejorar el proyecto en el que trabajamos, sino que en el mejor de los casos podemos influir en la formulación de otros.

*Se propone un proceso continuo y sistemático de evaluación que comience antes del proyecto, durante todo su desarrollo, en el resultado y su impacto.*

Gráfico 14: Alternativas De Evaluación En Programas De Hábitat. M. Enet en base a ejemplos de inserción de procesos evaluativos en planificaciones de programas de hábitat





Reunión Nacional de CTU - Comité de Tierra Urbana. Caracas, Venezuela. M. Eneit.

Este tipo de evaluación continua es un insumo para la elaboración del proyecto, para su desarrollo y seguramente permitirá llegar a buenos resultados e impactos. Son evaluaciones que son aceptadas y llevadas adelante por los distintos actores participantes del proyecto porque pueden comprobar su utilidad durante todo el desarrollo.

► **RETO 4: “UNA VEZ EVALUARON; FUE BUENO, PERO NUNCA MÁS”:**  
*Hemos realizado la evaluación; ahora: ¿Cómo continuamos? ¿Cada cuánto evaluar?*

La determinación de la frecuencia de evaluación **tiene relación directa con la escala y complejidad de los proyectos o programas y con el período de duración.**

Es lógico que un proyecto puntual, que no tendrá incidencia en otros, sea evaluado puntualmente, pero cuando es un proyecto o programa que se instalará por un período considerable es claro que se necesitará una evaluación continua que permita su retroalimentación.

En estos casos suele ocurrir que se hacen grandes esfuerzos para realizar una evaluación en un momento puntual: todos se entusiasman, plantean sus inquietudes, sus problemas, sus temores... se diseñan métodos de evaluación; pero todo ese movimiento, costoso, se diluye en el tiempo, las palabras quedan en el papel y es muy poco lo que se transforma.

Esta es una situación repetida que tiene su causa en la casi **inexistente cultura de planificación y evaluación integrada.** Se sabe que es importante, que debe realizarse, pero no llega a estar incorporada como actividad continua y sistemática, como un modo de gestión y gerenciamiento de programas y proyectos.

### **ESTRATEGIA PARA SUPERAR:**

*Se debería evaluar el costo-beneficio de instalar una cultura de evaluación institucional para lograr una transformación en los modos de gestión y gerenciamiento en forma sostenible.*

Si este es el objetivo, se deberían realizar capacitaciones a toda la institución sobre aspectos preceptuales, planificación y evaluación integrada, para luego trabajar aspectos teórico-prácticos y alcanzar un aprendizaje exitoso en la acción que permita transformar las aptitudes y actitudes de los participantes.

► **RETO 5: “SI, AHÍ ESTÁ EL INFORME, PERO ES MUY LARGO... NO LO ENTIENDO Y NO TENGO TIEMPO PARA LEERLO”:**  
*¿Cuál es el costo - beneficio en la realización de una evaluación?  
¿Cómo promover su utilización?*

Es común que los técnicos o directivos o políticos de proyectos de PSH cuenten con escaso tiempo para realizar un análisis de la evaluación y más aún si esta utiliza métodos que requieren un conocimiento previo de los mismos.

Esta situación implica un esfuerzo de los evaluadores en dos aspectos claves: **por un lado diseñar una evaluación adecuada a cada necesidad, y por el otro, estudiar cómo comunicar en forma entendible, precisa y amena.**

Es claro que un diseño de evaluación de un Programa de PSH que tienen

una escala de aplicación a nivel de ciudad y que repetirá su trabajo en forma sistemática por años, merecería tener un diseño específico que permitiera optimizar los recursos invertidos y el impacto esperado en el problema a resolver.

Otra situación sería un proyecto de un conjunto habitacional que presenta una metodología única que puede servir de ejemplo a otros casos pero que no se repetirá, seguramente la propuesta de diseño adecuado sea aplicar un método simple conocido, tomando sólo algunos indicadores.

**ESTRATEGIAS PARA SUPERAR:**

*El diseño de la evaluación debe considerar las necesidades y recursos específicos del caso: evitar lo perfecto y encontrar lo posible y adecuado sin perder los objetivos de evaluación.*

El diseño de evaluación debe considerar, además, un sistema de comunicación simple, ágil y comprensible para los distintos actores que tienen que utilizar la evaluación.

En programas o proyectos interactorales se recomienda realizar reuniones periódicas de comunicación y análisis, ligadas a la toma de decisiones para flexibilizar la planificación.

- ▶ **RETO 6: "NO SÉ PARA QUE QUIEREN EVALUAR, YO ESTOY OCUPADO CON COSAS IMPORTANTES QUE TENGO QUE RESOLVER HOY MISMO":**  
*La lucha desde el pragmático y el teórico.*

Es común que los técnicos de campo, directivos o políticos que trabajan en temas de hábitat de la pobreza, enfoquen su atención en hechos concretos

urgentes y graves.

La planificación y la evaluación suelen considerarse como "trámites" que deben cumplirse y que los demora o distrae de lo verdaderamente importante y vital.

Algunas veces esto es cierto, pero en su medida, **la planificación y la evaluación son instrumentos esenciales para facilitar y principalmente ser eficientes en la acción.** Una prueba de ello es que en muchas acciones donde se ponen cuantiosos esfuerzos no se logra revertir y en muchos casos ni siquiera contener la situación conflictiva.

Este aspecto se vuelve crítico cuando el número de actores e instituciones que deben tomar decisiones en el proceso de producción del hábitat se amplía, es aquí donde ni la experiencia personal ni la institucional bastan. Se necesitan concertar y acordar alternativas de acción, y por tanto incorporar métodos y técnicas innovadoras que faciliten estos procesos.

**ESTRATEGIAS PARA SUPERAR:**

*Transformar la percepción y uso limitado de la planificación y evaluación, requiere un proceso de concientización y capacitación de los distintos actores participantes.*

La posibilidad de visualizar y experimentar cómo la planificación y evaluación pueden ser utilizados, y cómo ayudan a brindar las alternativas más efectivas y eficientes, permite transformar las actitudes y aptitudes de los actores participantes del proyecto de PSH.

- ▶ **RETO 7: "NO SÉ PARA QUÉ LE PREGUNTAN A LA "GENTE"... SI A ELLOS HAY QUE "EDUCARLOS":**  
*¿Son considerados los distintos tipos de saberes: científicos, técni-*



Gráfico 15: Visión positivista. M. Enet

### *cos, políticos, locales, populares, no convencionales?*

En nuestra experiencia existen visiones a veces contrapuestas sobre la importancia y “fiabilidad” de algunos de estos saberes.

Desde la visión tecnocrática positivista<sup>19</sup> difícilmente se consideran los saberes locales, populares y no convencionales. La visión de la evaluación se construye desde los actores dominantes. Son generalmente evaluaciones cuantitativas, de verificación y/o control. (VER GRÁFICO 15).

Desde otra visión pesimista<sup>20</sup> (opuesta a la tecnocrática positivista), o de arriba hacia abajo, al contrario de las evaluaciones anteriores, se prioriza la “opinión” o “nivel de satisfacción” de los beneficiarios. Son generalmente evaluaciones cualitativas de aprendizaje y/o descubrimiento. (VER GRÁFICO 16).

Desde la visión contextualista, sustentada en un enfoque sistémico y una articulación cíclica con el contexto que contempla la dimensión humana, política, cultural y económica se toma un enfoque no lineal y reduccionista. Comprende que no es un hecho único, ni aislado sino que interactúa fuertemente con un conjunto de factores y actores. Cuyo fin principal es la equidad y el mejoramiento del desarrollo humano integral, con sustentabilidad y sostenibilidad. No prioriza un tipo de conocimiento, sino que precisamente, busca la construcción colectiva interdisciplinaria, transdisciplinaria<sup>21</sup> e intersectorial<sup>22</sup>. (VER GRÁFICO 17).

Para poder construir estos conocimientos, datos, informaciones y comunicaciones contemplando los saberes y visiones de los distintos actores, se utiliza el método de triangulación<sup>23</sup> de métodos y técnicas cualitativos y cuantitativos. Sólo de este modo permite la comprensión del objeto complejo de la PSH.



Gráfico 16: Visión pesimista. M. Enet

### **ESTRATEGIAS PARA SUPERAR:**

*Ampliar la visión positivista tecnocrática o la pesimista, por una visión contextualista del problema.*

Desde el momento en que los actores de una evaluación comprenden que no existe la supuesta “objetividad” del evaluador, sino que es *más objetiva y más realista* mientras incluya las visiones de los distintos actores, siempre apoyado en métodos de evaluación apropiados, se facilitará una transformación en los modos de percepción, análisis y aplicación de los resultados de la evaluación.

19. Enfoque que sostiene que el desarrollo tecnológico es progresivo e ineludible y que este es el factor de cambio y de bienestar para la sociedad. Con la tecnología se puede dominar la naturaleza. Se caracterizaban por el slogan “Progreso sin fin”.

20. Enfoque que sostiene que el desarrollo tecnológico se ha convertido en una acción autónoma que influye en los cambios sociales y que no puede ser manejada para lograr equidad y mejoramiento de la calidad de vida. Consideran que el desarrollo tecnológico no puede dominar la naturaleza y que la intervención parcial en ella, en el largo plazo, trae efectos revertidos que tienden a compensar el desajuste en el sistema.

21. Llamamos interdisciplina al proceso de trabajo que se construye con el aporte interrelacionado de varias disciplinas. En tanto transdisciplina, implica la construcción participativa desde las distintas disciplinas de trabajos concretos o avances en el conocimiento.

22. Llamamos intersectorial, al proceso de trabajo concreto o avances en el conocimiento que son resultantes de aportes participativos de distintos actores representantes de diversos sectores: gubernamentales, productivos, culturales, sociales, etc.

23. Se la puede entender como una convergencia simultánea o sucesiva de una pluralidad de métodos. Denzin 1978 la define como: “La combinación de metodologías en el estudio del mismo fenómeno”. Smith 1975 como: “Múltiples puntos de referencia para localizar la exacta posición de un objeto”. Fielding y Fielding dice que “La realidad no puede ser conocida ni de manera directa ni de forma infalible, solo puede ser reflejada por la convergencia de observaciones desde múltiples e interdependientes fuentes de conocimiento” (Fielding y Fielding “Linking data” 1986)

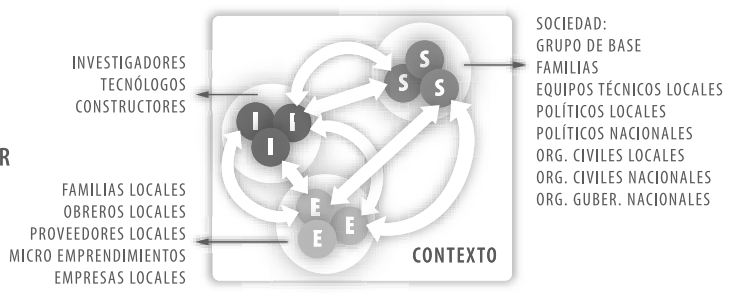


Gráfico 17: Visión contextualista. M. Enet

► **RETO 8: “NO SÉ CÓMO PIENSAN EVALUAR, SI NO HAY NI PLATA, NI TIEMPO”:**  
*¿Por qué es tan difícil encontrar proyectos que hayan previsto su evaluación desde el diseño del proyecto?*

Es común encontrar proyectos que no han planificado su evaluación o lo han realizado en forma superficial. El resultado de ello, es la inexistencia de recursos humanos y económicos para realizar la tarea. La causa principal de esta situación repetida es la percepción que generalmente se tiene de la evaluación, como *un trámite molesto de control, costoso y que difícilmente nos aporte algo al objetivo que buscamos.*

Sin embargo cuando nos damos cuenta que nuestra experiencia ha sido muy buena, que hemos descubierto formas innovadoras de trabajar, etc., y queremos evaluarlo para transmitirlo adecuadamente a terceros, o sistematizar científicamente nuestra tarea, nos damos cuenta que no contamos con los insumos y tiempos necesarios. Esta percepción de la evaluación como un paso aislado que se realiza al final, tiene relación con la primera generación de métodos que parcializaba y dividía el problema.

**Las nuevas generaciones de métodos consideran a la evaluación como parte del proceso del ciclo de proyecto. Son los métodos que consideran Planificación + Monitoreo + Evaluación como tres fases de un mismo proceso.**

**ESTRATEGIA PARA SUPERAR:**  
*Comenzar el diseño de proyectos utilizando métodos que nos faciliten la comprensión de un ciclo de proyecto, sus componentes, su rol dentro del ciclo y su relación. Destacar dentro de ellos la evaluación.*

Otra estrategia adecuada es comenzar a definir ¿Qué es evaluación? Trabajar sobre la percepción negativa y descubrir los aspectos positivos que podríamos utilizar en el proyecto.

► **RETO 9: “NOS HICIERON PARTICIPAR PARA LUEGO DECIDIR “ELLOS” SIN CONSULTARNOS”:**  
*¿Quiénes participan, en qué etapa o acción y en qué forma?  
 ¿Quiénes toman decisiones?*

Por un lado es común tener una visión idealista de la participación, donde se piensa que todos participan en todo, pero puede ser un proceso largo y por sobre todo, poco efectivo. Por otro lado muchas veces se confunde participación con la utilización de dinámicas y técnicas participativas, pero debemos distinguir la “figura” del “fondo”. **No es lo mismo técnica participativa que participación efectiva.**

**No es más participativo porque todos participen en todo, sino en qué etapa o momento del ciclo del proyecto o programa se participa.** Un ejemplo conocido en la PSH, es considerar como un proceso participativo, cuando las familias construían sus propias viviendas, pero donde todas las decisiones de proyecto, tecnología, inversión, propiedad etc., las tomaban los otros actores. Estos sólo participaban en las acciones decididas por otros actores.

Por un lado en el proceso de desarrollo de la evaluación es importante considerar **qué actor participa en qué etapa.**

Como podemos observar en el GRÁFICO 18, cada actor puede tener un rol específico en el desarrollo de la evaluación, de acuerdo a cómo diseñemos



Evaluación participativa. Programa AMIEP. La Carlota, Córdoba.  
A. Camani

el proceso evaluativo. **Los acuerdos y concertaciones de actores determinarán el grado de participación** efectiva, eficiente y equitativo en el proceso evaluativo.

Por otro lado el proceso de evaluación va acompañando el ciclo del proyecto y tiene para cada etapa objetivos y usos específicos. **Evaluaciones Ex ante**, nos permiten analizar la factibilidad, nos dan insumos para alcanzar un diseño adecuado al problema específico. **Evaluaciones de proceso**, nos permiten obtener insumos para ajustar y rectificar en forma continua y sistemática la planificación permitiendo encontrar diversas alternativas para resolución de problemas. **Evaluación de resultados** nos permiten verificar si hemos alcanzado los objetivos del proyecto o programa en forma efectiva y eficiente. **Evaluaciones de impacto** nos permiten analizar la eficacia del proyecto y sus objetivos para revertir en forma sostenible el problema a resolver.

**Según el tipo de evaluación dentro del ciclo de proyecto, los**

**distintos actores tienen mayor interés y posibilidad de incidencia en el proceso.**

Por ejemplo: las familias tienen mayor interés en participar en la definición del proyecto (Ex ante) o durante su desarrollo (Proceso) porque pueden incidir en forma directa en la definición de aspectos claves que van a definir el proyecto. En contraposición, a políticos y agentes financiadores les interesa más demostrar resultados y verificar la eficacia de la inversión para revertir en forma sostenible los problemas.

Como indicamos anteriormente, **las técnicas participativas son sólo herramientas que pueden ser utilizadas para facilitar procesos participativos o pueden ser herramientas para “manipular” y crear espacios aparentemente participativos.**

En evaluación, generalmente, se confunden métodos no convencionales con participación y métodos convencionales con lo contrario. Sin embargo, no es esta la clave que determina la diferencia sino **quién define las**

|                       | OPCIONES BÁSICAS | DISEÑO | EJECUCIÓN | ANÁLISIS PARA LA REPLANIFICACIÓN | INFORME | COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN |
|-----------------------|------------------|--------|-----------|----------------------------------|---------|-----------------------------|
| Evaluador             |                  |        |           |                                  |         |                             |
| Planificadores        |                  |        |           |                                  |         |                             |
| Equipo Técnico        |                  |        |           |                                  |         |                             |
| Familias              |                  |        |           |                                  |         |                             |
| Políticos Locales     |                  |        |           |                                  |         |                             |
| Agentes Financiadores |                  |        |           |                                  |         |                             |
| Dirigentes Barriales  |                  |        |           |                                  |         |                             |
| Otro                  |                  |        |           |                                  |         |                             |

Gráfico 18: Qué actores participan en qué etapa. M. Enet en base a un ejemplo real sobre distribución de roles en un proceso de evaluación participativa



### pautas del diseño y la metodología que se utilizan.

#### ESTRATEGIA PARA SUPERAR:

*En primer lugar se debería partir de un diseño de la evaluación donde se pudieran planificar roles y funciones de los distintos actores, según recursos, posibilidades etc., y en segundo lugar, acordar los alcances y límites de la participación.*

*Esta aclaración inicial, permite alcanzar una evaluación eficaz y a la vez aceptada por sus participantes.*

- ▶ **RETO 10: “LOS HICIMOS PARTICIPAR EN LA EVALUACIÓN Y DESPUÉS, NO CAMBIARON NADA”:** ¿Cómo se usa la evaluación? ¿Qué posibilidades tenemos de transformar el proyecto? ¿Qué responsabilidad ética y profesional se adquiere al realizar la evaluación?

Algunos participantes de estos procesos coinciden con que al hacer una evaluación se adquiere, también, una **responsabilidad ética de transformación o de acción que tienda a cambiar lo que se detectó como negativo**. Sin embargo los cambios en los modos de gestionar y administrar proyectos suelen ser lentos, o en muchos casos, difíciles de transformar por insuficientes recursos.

Esta situación pone en crisis al evaluador y a los participantes. Se acercan a la realidad, a los problemas, pero son impotentes para transformarlos. En el caso de la PSH es crítico porque las situaciones problemáticas suelen ser graves e ineludibles.

Es claro que la evaluación debe contemplar la articulación con los que tienen poder de decisión político-técnico y, a su vez, lograr una transformación en

los miembros de organizaciones para **considerar la evaluación como una herramienta permanente y eficiente para efectuar transformaciones**.

#### ESTRATEGIAS PARA SUPERAR:

*La evaluación debe ser concertada con todos los actores, y en particular, con aquel que toma las decisiones. Es importante lograr participación y corresponsabilidad de los tomadores de decisión, que se detecten los problemas y posibles alternativas de resolución y que exista compromiso de acción con responsables identificados.*

Para lograr estos resultados los miembros de organizaciones deberían transformar sus actitudes y aptitudes con respecto al uso de la evaluación. Tender a incorporar una cultura de planificación y evaluación integradas, para un proceso de aprendizaje y construcción colectiva de alternativas innovadoras de acción.

Comprendiendo que la evaluación aquí planteada busca aprendizaje, se sostiene en la crítica que realiza P. Freire (1989) sobre la educación tradicional:

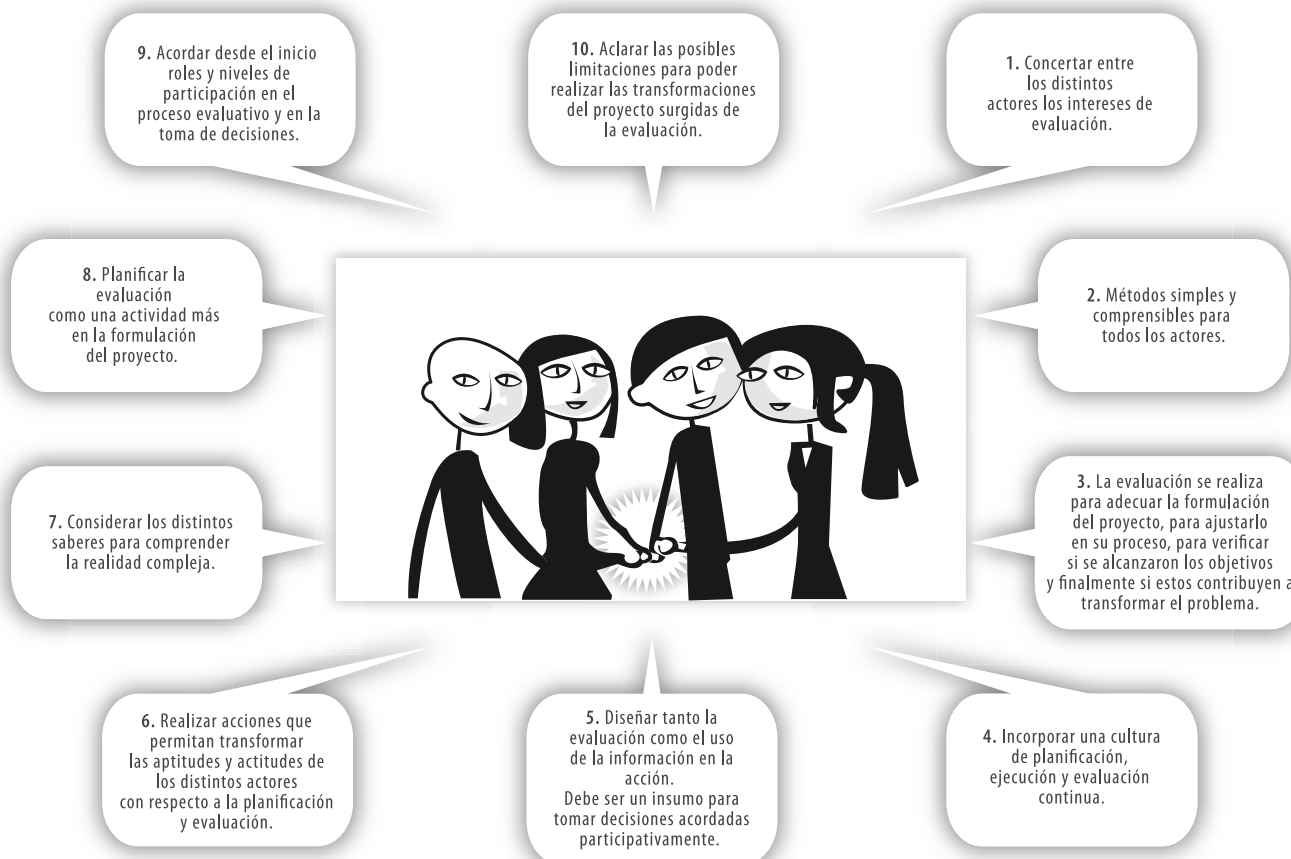
“Un proceso que en vez de liberar y permitir la aparición de las potencialidades de cada ser humano, lleva al educando al conformismo y a la adaptación sin enseñar a las personas a adquirir una visión crítica. La llama la educación domesticadora. Sostiene que divide, secciona, desintegra todo.

Para inducir al conformismo, impiden la posibilidad de debate, de búsqueda de conflicto, ya que todo es considerado como factores de desorden y desestructuración de una determinada realidad.”

# Las diez claves para realizar un proceso evaluativo eficaz.

**La pertinencia de la participación efectiva para enfrentar las transformaciones en los modos de producción del hábitat y superar frenos de experiencias negativas en procesos de evaluación.**

Finalmente en el GRÁFICO19 podemos resumir algunas claves que nos pueden permitir revertir los frenos que suelen hacer fracasar procesos de evaluación.



# Los métodos de evaluación

y su relación con las transformaciones en el modo de producción del hábitat.

Refiriéndonos a las características que citáramos sobre la evolución del enfoque de evaluación de Programas Socio Habitacionales, podemos referirnos a algunos métodos representativos, utilizados en Argentina y en América Latina.

Para describirlos sintéticamente y en forma comparativa, sin perder sus aspectos esenciales hemos seleccionado ocho variables. Sobre ellas hemos analizado cómo se adapta cada una. (VER GRÁFICO 20)

Este cuadro comparativo nos permite ver los distintos gradientes desde las primeras generaciones de métodos a las más actuales.

En este caso presentamos:

### ***El caso 1- Diseñado por un Instituto de Investigación:***

HABITAT Y DESARROLLO DE BASE, Un nuevo enfoque metodológico para evaluar proyectos.

Desarrollado por CEUR Centro de Estudios Urbanos y Regionales, Bs. As. Argentina.

Autores:

Beatriz Cuenya, María di Loreto, Carlos Fidel.

### ***El caso 2 – Diseñado por una Organización No Gubernamental:***

LINEAMIENTOS DE UNA METODOLOGIA DE RELEVAMIENTO DE RESULTADOS PARA PROCESOS DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL.

Desarrollada por SEHAS Servicio Habitacional y Social, Córdoba, Argentina.

Autores:

Marina B. de Scavuzzo., Graciela Maiztegui de Cuagliata y José Alberto Scavuzzo.

### ***El caso 3- Diseñado por una agencia Internacional de Cooperación. GTZ:***

ANÁLISIS, DISEÑO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE ACCIÓN SOCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO.

Asesorías en el ámbito de gestión, administración, diseño y evaluación de proyectos

de acción social, Santiago, Chile.

Autores:

Sergio Martinic, Eduardo Walker.

### ***El caso 4- Diseñado por una Organización No Gubernamental y Centro de Investigación:***

EVALUEMOS CON UN MÉTODO SIMPLE.

Desarrollada por CEVE Centro Experimental de la Vivienda Económica, Córdoba, Argentina.

Autores:

Cristina Bosio de Ortecho y otros.

## TRANSFORMACIÓN EN LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN

| MÉTODOS VARIABLES | CASO 1:<br>EVALUACIÓN POR OBJETIVOS PRE DETERMINADOS (sin posibilidad de transformación)  | CASO 2:<br>EVALUACIÓN POR OBJETIVOS PRE DETERMINADOS (con posibilidad de transformación)   | CASO 3:<br>EVALUACIÓN POR OBJETIVOS PLANTEADOS POR TÉCNICOS Y FAMILIAS   | CASO 4:<br>EVALUACIÓN POR OBJETIVOS DESARROLLADOS EN EL PROYECTO PARTICULAR POR LOS DISTINTOS ACTORES  |
|-------------------|---|--|--|--|
|                   | CEUR  | SEHAS  | CEVE   | MARCO LÓGICO   |
| ENFOQUE           | Medición de cambios materiales y sociales en Programas socio habitacionales, para investigar la eficiencia y eficacia en la transferencia de metodologías de producción social del hábitat de Ong's a OB's. Método predeterminado.  | Medición de objetivos institucionales de transferencia de producción social del hábitat a organizaciones de Base de asentamientos precarios. Método predeterminado que prevé ajustes periódicos. | Mide lo que los participantes de la evaluación necesitan verificar o descubrir. Es un método abierto, con pasos tentativos que orientan la acción.   | Mide el cumplimiento de los objetivos del proyecto socio habitacional en particular. Mide metas, productos, resultados, impacto y factores externos. Estos insumos permiten ajustar la planificación para optimizar el camino hacia el obj de desarrollo   |
| OBJETO            | La concepción del objeto, se basa en un estudio comparativo de un número significativo de proyectos de la misma naturaleza. Prioriza una visión global.   | Se basa en un marco teórico consensuado institucionalmente, abierto a redefiniciones determinadas por la práctica continua en campo.   | No define un objeto de análisis previo, plantea un método de adaptación metodológica participativa que permite incorporar la visión particular del objeto de los participantes directos de la acción | No define un objeto de análisis previo, plantea un enfoque especial de visión del objeto, basado en el efecto que éste produciría (la evaluación desde una perspectiva sistémica). Se estructura en función de la planificación previa del proyecto.   |
| CAMPO / ESCALAS   | Proyectos socio habitacionales en los cuales se contemplan especialmente cambios sociales y habitacionales. La escala de análisis es a nivel proyecto.  | De proyectos socio habitacionales en los cuales se contemplan especialmente el cumplimiento de objetivos sociales y habitacionales. La escala de análisis es a nivel proyecto.                   | Es amplio, ya que se adapta a los objetivos y a los intereses de los participantes directos de la acción. La escala de análisis es a nivel proyecto.   | Es amplio, ya que se adapta a los objetivos particulares de esos proyectos. La escala de análisis es a nivel proyecto y/o programa.  |
| PATRONES          | La medición del cambio social y material producido de una situación previa al proyecto en relación a la situación una vez concluido el mismo comparado con estándares deseables determinados por el estudio de un número significativo de proyectos de la misma naturaleza estableciendo parámetros de éxito y fracaso. | Mide cambios en "fotos" sucesivas desde el inicio del proyecto. Cumplimiento de objetivos del proyecto e institucionales. Contrastación con un marco teórico institucional                       | Inexistencia de parámetros comparativos o la opinión de los usuarios. (dentro de los modelos iluminísticos y subjetivos)   | Se basa en la comparación con los objetivos generales, específicos y metas planteadas en el proyecto y la opinión de los actores en cada uno de estos niveles y en forma global (criterio orientado al cliente). Para verificar el impacto, utiliza línea de base o línea 0 que permite medir cambios. |

Gráfico 20: Transformación en los métodos de evaluación. M. Enet.

|  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| <p>TEMAS, VARIABLES, INDICADORES</p>                 | <p>Son predeterminados para medir los cambios sociales y materiales y compararlos con un ranking de proyectos de la misma naturaleza.</p>   | <p>Son predeterminadas para medir los objetivos institucionales y los de proyecto<br/>Se basan en dos grandes aspectos, los sociales y los materiales o físicos.</p>   | <p>No son predeterminados pero el evaluador debe manejar un set de variables e indicadores utilizados en este tipo de programas.<br/>Los define en función de los intereses de los participantes directos del proyecto.<br/>Son ellos los que definen qué quieren evaluar, para qué etc.</p> | <p>No son predeterminados. Los define en función de los objetivos y planificación de los proyectos y basado en el conocimiento de variables e indicadores utilizadas en este tipo de programas.</p>   |
| <p>INFORMES FORMA DE TRANSMITIR RESULTADOS</p>       | <p>Sistema tradicional de informes escritos en forma numérica, y gráfica.<br/>La transmisión de los mismos es a través de la lectura de informes y gráficos sucintos de los resultados.</p> | <p>Sistema tradicional de informes escritos en forma numérica, escrita y gráfica.<br/>La transmisión de los mismos es a través de la lectura de informes y análisis participativo, entre los técnicos, del grado de avance.</p>  | <p>Informes y reuniones participativas de análisis de resultados.</p>  | <p>Sistema tradicional de informes escritos en forma numérica, escrita y gráfica.<br/>La transmisión de los mismos es a través de la lectura de informes y gráficos sucintos de los resultados, analizados en reuniones</p>   |
| <p>POSIBILIDAD DE ADAPTACIÓN A CASOS ESPECÍFICOS</p> | <p>Es un método cerrado y no prevé metodologías para adaptación a casos específicos</p>   | <p>Es un método predeterminado pero prevé la transformación de su marco teórico y en función de ello adaptar al caso.</p>  | <p>No tiene un diseño predeterminado, se diseña específicamente para cada caso, en función de los intereses de los actores.<br/>Plantea una metodología de adaptación del diseño.</p>  | <p>El método provee una estructura donde colocar los datos específicos de cada proyecto en particular, necesitando de una adaptación específica Plantea la interacción entre planificación + monitoreo + evaluación.</p>  |
| <p>NIVELES DE PARTICIPACIÓN</p>                      | <p>En este método los actores y los distintos destinatarios de la evaluación no son consultados. Se plantea como un estudio externo</p>   | <p>La participación en el diseño de la evaluación queda limitada a los técnicos que coordinan el proyecto.<br/>Las familias destinatarias del plan son consultadas sobre su opinión y visión y se consideran a la hora de definir el proyecto específico.<br/>Se prevén espacios de participación de discusión de los resultados y su futura utilización</p> | <p>El diseño de la evaluación la realizan entre todos los actores, todos participan del proceso de evaluación y del análisis final de los resultados y posibles acciones conjuntas.</p>  | <p>El diseño de la evaluación la realizan los técnicos en función de los objetivos planteados por el proyecto.<br/>Los distintos actores son consultados.<br/>Esta es la forma tradicional de aplicarlo, aunque la metodología planteada puede utilizarse de una manera más participativa.<br/>Su origen, el método zop (Ziel Orientierte Planung), está especialmente diseñado para planificación participativa. Esto se realiza en talleres utilizando la técnica de meta plan.</p> |





**Capítulo III: Propuesta Técnica**

“La evaluación debe ser desarrolladora, procesal, integral, contextualizada, democrática, formativa, cualitativa, investigativa, sistemática, que contemple la revalorización de errores, que tenga en cuenta indicadores que garanticen su objetividad, que promueva y transite por formas como la heteroevaluación, coevaluación y la autoevaluación.”

Reyes y otros (2005)



# Capítulo III: Propuesta Técnica

|  |         |
|--|---------|
| <b>¿QUÉ SON LAS HERRAMIENTAS PARA PENSAR Y CREAR COLECTIVAMENTE?</b> ..... | PAG 103 |
| <b>MODALIDADES DE APLICACIÓN Y TRANSFERENCIA</b> .....                     | PAG 104 |
| <b>METODOLOGÍA DE TRANSFERENCIA PARA LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA</b> .....   | PAG 107 |
| 1. Momento de aproximación al caso y diagnóstico.....                      | PAG 109 |
| 2. Momento de definición de enfoque. ....                                  | PAG 110 |
| 3. Momento de diseño participativo. ....                                   | PAG 115 |
| 3a. Diagnóstico .....  | PAG 117 |
| 3b. Planificación .....  | PAG 120 |
| 3c. Monitoreo y Evaluación .....   | PAG 130 |
| 3d. Comunicación .....   | PAG 142 |
| 3e. Técnicas y dinámicas .....   | PAG 155 |
| 4. Momento de operacionalización, prueba y ajuste. ....                    | PAG 169 |
| 5. Momento de utilización de resultados y consolidación. ....              | PAG 172 |



# ¿Qué son las herramientas para pensar y crear colectivamente?

*“Sistema integrado y sistemático de D+P+M+E+C (Diagnóstico + Planificación + Monitoreo + Evaluación + Comunicación) que permite desarrollar información y capacidades para: COMUNICACIÓN, COMPRENSIÓN, REFLEXIÓN CRÍTICA SITUACIONAL Y PROSPECTIVA, DESARROLLO COLECTIVO DE INNOVACIONES Y CONSENSOS en procesos de gestión intersectoriales democráticos y participativos.”*

**Se basa en un:**

• **SISTEMA INTEGRADO Y SISTEMÁTICO DE HERRAMIENTAS.**

Ya que se considera que los procesos intersectoriales de desarrollo integral, son sistemas abiertos, evolutivos y complejos que deben ser sostenidos por instrumentos que permitan fortalecer al mismo sistema para la autogestión creativa e inteligente.

**Es el medio por el que se desarrollan inputs y outputs.**

**Que permite obtener:**

• **INFORMACIÓN “apropiada”** (pertinente a la realidad que se analiza para la toma de decisiones) y **“apropiable”** (Aceptada como válida, comprensible y accesible a todos los actores)

**Que en el proceso va generando:**

• **CAPACIDADES** individuales y grupales para el trabajo **“articulado”** (entre diversas instituciones y actores. Así como políticas y programas), **“georeferenciado”** (relacionado a las particularidades del contexto, el cual le da sentido) y **“democrático”** ( por el acceso a la información, su análisis y toma de decisión por los distintos actores)

**Que les permite:**

• **COMUNICARSE** interna y externamente al sistema.

• **COMPRENDER** los “datos” obtenidos que se convierten en “informaciones” apropiadas al entendimiento e interés de cada tipo de actor.

• **REFLEXIÓN CRÍTICA SITUACIONAL Y PROSPECTIVA.** Esa información comunicada y comprendida será la base de procesos de análisis y discusión racional y estratégica considerando el proceso.

• **DESARROLLO COLECTIVO DE INNOVACIONES.** La información y su análisis colectivo permitirán encontrar nuevas alternativas de resolución de problemas complejos.

• **CONSENSOS.** Los acuerdos entre actores se logran superando la imposición de unos sobre otros, por una propuesta colectiva de una innovación que supera lo sectorial por una visión colectiva.

• **GESTIÓN INTERSECTORIAL** fortalecida por mecanismos claros, transparentes y racionales que permiten su realización y sostenibilidad.

• **DEMOCRÁTICO Y PARTICIPATIVO.** Porque, a través de la aplicación sistemática de las *“herramientas para pensar y crear en colectivo”* se promueve la equidad en las capacidades, de los actores tradicionalmente excluidos de la toma de decisiones, para el ejercicio de derechos. Supera el control ciudadano, externo, de lo que ya ocurrió. Permite el ejercicio de una participación efectiva en el diseño, gestión, y ejecución de políticas integrales.

# Modalidad

## de aplicación y transferencia

Las herramientas para pensar y crear colectivamente  
**¿Necesitan condiciones para ser implementadas?**

Las herramientas son sólo herramientas. Los que las utilizan son los que pueden darle efectividad.

Con esto queremos aclarar que estas herramientas permitirán que procesos de políticas intersectoriales se viabilicen y fortalezcan, pero no suplirán la voluntad y construcción política – social.

Si podemos afirmar, que son especialmente **apropiadas en proyectos, programas y planes interactoriales basados en la participación y concertación.**

Teniendo la voluntad, pero no, las condiciones políticas – sociales, **¿Puede, la aplicación sistemática de estas herramientas contribuir a su fortalecimiento?**

De la experiencia de transferencia y aplicación se observa que aún en organizaciones con escasa voluntad hacia la participación y concertación, pero con decisión de aplicación de estas herramientas, se van produciendo transformaciones en los modos de gestión.

Algunos de los efectos son:

Se fortalece el trabajo en **equipo, la articulación interdisciplinaria e interprogramática** y por sobre todo, se fortalecen las **capacidades analíticas y creativas** que superan las acciones repetitivas.

Se producen transformaciones al ejercitar un modo de gestión, donde la participación personal y grupal ya no es anónima, sino que, es un valor

central.

Se fortalece la **efectividad y eficiencia** por la comprensión e identificación con los objetivos y estrategias a alcanzar.

Se producen **transformaciones en la estructura organizacional** que se adapta a esta forma de gestión y supera la compartimentación sectorial.

**Se generan espacios** de análisis, reflexión y propuesta, no como una excepcionalidad, sino como una forma sistemática del hacer.

En este sentido el **“equipo” y sus “redes” de articulación interorganizacionales**, son en sí mismos, los principales “productos”.

El modo de gestión que se ejercita, y la proactividad de sus miembros, en muchos casos, ha generado **innovaciones y cambios** concretos, no desde los cargos directivos o políticos, sino desde actores que en otras formas de gestión ni siquiera serían considerados como factores de propuesta transformadora.

El proceso sistemático de obtención de información, análisis crítico, propuesta y concertación, permite **reducir los conflictos de intereses entre sectores o grupos heterogéneos**, que en modalidades tradicionales de gestión, solo tenían posibilidad de “adherir” a la propuesta de los sectores dominantes. Esta situación generaba un acuerdo débil, que en el mediano o largo plazo, terminaba por aparecer los famosos “conflictos no previstos” que son de difícil y costosa solución.

Otro efecto de la aplicación de estas herramientas, es que se favorece la **ampliación de la visión de los problemas y las distintas alternativas de resolución** al articularse los diversos conocimientos (formales e informales), experiencias y especialidades de los actores.

La **retroalimentación continua** de programas intersectoriales, con información y propuestas innovadoras que permiten prever y / o resolver las múltiples variables que se producen en programas complejos de desarrollo integral, permiten **construir colectivamente las condiciones para el logro de los objetivos buscados**. No es un modo de gestión pasivo que verifica o no el cumplimiento de lo que se planificó inicialmente.

Todos estos efectos permiten la instalación de un modo de gestión ACTIVO, REACTIVO Y PROPOSITIVO PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS Y VARIABLES.

### **¿CÓMO TRANSFERIR O HACER EFECTIVA LA APROPIACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA PENSAR Y CREAR COLECTIVAMENTE?**

Lo primero que deberíamos considerar en un proceso de transferencia o transformación de los modos de gestión, es: valga la redundancia y la obviedad, **que ya existe un modo de gestión y una cultura organizacional** determinada. Sin embargo, uno de los errores más comunes, es considerar que *“todo empieza, cuando empezamos nosotros”*.

Deberíamos tener muy presentes que las transformaciones se darán en un sistema que está en funcionamiento. Que no se puede *“matar”* el organismo para que *“nazca”* uno nuevo. Que no se lo puede paralizar para transformarlo. Que no se lo puede ignorar, porque lo mismo interactuará con las innovaciones que intenten transformarlo.

Se debe considerar las acciones en un medio interdependiente, interactivo e inter-retroactivo.

En síntesis, y haciendo una metáfora, se lo puede visualizar como: *“cargar de combustible un avión en marcha”*.

De esta condición básica, podemos deducir que:

No se pueden plantear transformaciones sin considerar e **interactuar con el sistema** donde queremos intervenir.

Que la propuesta de transformación debe ser **gradual y abierta** para fortalecer y sumar fuerzas coincidentes del mismo sistema.

Que las herramientas serán resultantes de un **proceso interactivo y dialéctico de adecuación** a las necesidades, aspiraciones, y nuevos requerimientos producto de la influencia de la aplicación inicial de herramientas.

Que la transformación se producirá en un **proceso evolutivo de cambios, estancamientos y retrocesos**. De crisis, negociación y acuerdos progresivos.

Que se promoverá la **participación progresiva** de la mayor cantidad de

actores y factores que forman parte del sistema.

Es por esta razón que las *“herramientas para pensar y crear colectivamente”*, serán también creadas colectivamente en el mismo proceso de transferencia a una organización en un espacio y tiempo dado.

Lo que transmitiremos serán *“pistas”, “camino”* recorridos en diseños participativos de sistemas de herramientas para programas intersectoriales de Producción Social del Hábitat.

No métodos, ni técnicas, ni recetas, únicas y simples. Si un **enfoque y una metodología** para que cada grupo pueda construir en forma participativa sus propias herramientas.

Es por esto que la propuesta se basa en una **metodología abierta**, no lineal y cerrada.

Se basa en **momentos**, no en etapas. Los momentos no siguen una secuencia lógica obligada. Es una cadena continua sin comienzo ni fin. No son excluyentes y uno es dominante. (C. Matus 1998)

La transferencia se producirá por momentos progresivos de: aproximación, definición de enfoque, diseño participativo, prueba y ajuste, para utilizarlo y dejar abierto a un nuevo ciclo de profundización y evolución hacia mecanismos, cada vez, mas *“apropiados”* y *“apropiables”* por los distintos actores de ese sistema.

# Metodología de transferencia para la construcción colectiva

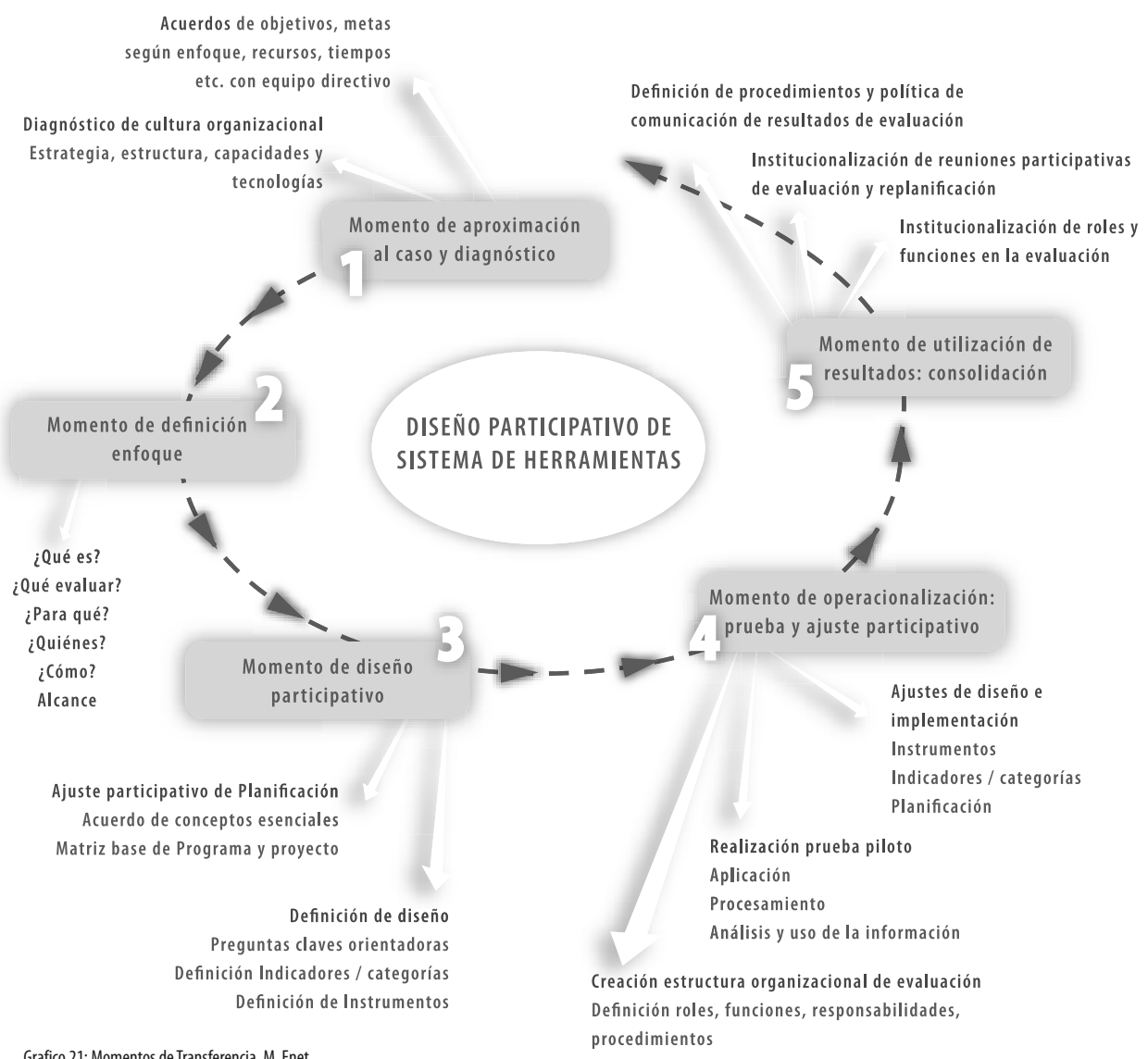


Grafico 21: Momentos de Transferencia. M. Enet

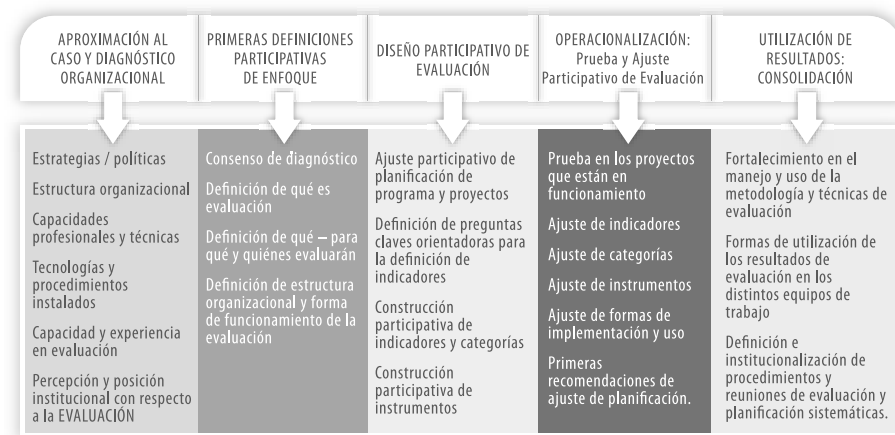


Gráfico 22: Proceso de Instalación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación Institucional. M. Enet

## MOMENTOS DE TRANSFERENCIA

En el gráfico 21 y 22, se observan los **momentos** de diseño participativo del sistema de “herramientas para pensar y crear en colectivo” en un proceso de transferencia.

Se plantea una metodología abierta y gradual que interactúa con las condiciones, necesidades y aspiraciones de una institución y / o grupo de actores dado.

Reconoce cinco momentos básicos:

- 1) **Aproximación** al caso y diagnóstico organizacional
- 2) Primeras definiciones participativas de **enfoque**
- 3) **Diseño** participativo de evaluación
- 4) **Operacionalización**, prueba y ajuste participativo
- 5) **Utilización** de resultados y consolidación

Este ciclo de **definición inicial** dará paso a otros **ciclos de profundización y desarrollo** organizacional. (VER GRAFICO26)

El mismo sistema desarrolla capacidades para su fortalecimiento y adecuación específica.

En cada uno de estos momentos se van realizando procesos de **capacitación, análisis, diálogo y acuerdos de los equipos** de trabajo que permiten adecuar un sistema articulado de herramientas de **Diagnóstico + Planificación + Monitoreo + Evaluación +**

## Comunicación.

**¿Cómo empezar, con qué herramienta, con quiénes, con qué formas de trabajo?**

No son respuestas que puedan anticiparse. Estas se construirán con los equipos institucionales en el primer momento de aproximación al caso de transferencia.

En base a un diagnóstico y análisis estratégico que permitirá descubrir cuál puede ser el **factor de oportunidad y efectividad para desarrollar el cambio**.

Sin embargo pueden arriesgarse algunas estrategias facilitadoras:

**¿Cómo empezar; con quiénes?** Con una actitud abierta y receptiva, sensible para identificar los modos de gestión y cultura organizacional. Comenzar los acuerdos con los directivos y acordar la forma de trabajo para comenzar el contacto progresivo con toda la organización, y posteriormente con otras organizaciones con las que se relaciona, y así sucesivamente.

**¿Con qué herramienta?** Si se **empezará por diagnóstico, o monitoreo, o evaluación, o planificación o comunicación?** No se puede pre determinar. Pero si, se puede tener como criterio la “oportunidad”, “factibilidad” y “efectos” positivos de transformación.

**¿Con qué formas de trabajo?** No se puede pensar en formas tradicionales





Gráfico I

de transferencia donde el “experto” que “sabe”, transfiere al que no “sabe”. El profesional interactuará con la organización y promoverá el fortalecimiento de líderes y modos de gestión participativos. Para ello se sustentará en un diseño articulado de talleres donde promoverá la reflexión crítica de lo existente, inducirá hacia nuevas formas de ver y actuar en los problemas, y promoverá una nueva discusión desde los factores transmitidos, de todo ello surgirán nuevas certezas, ya propuestas, por el equipo de trabajo institucional. Sobre ellas se asentará el proceso de transferencia que tendrá por objeto el mismo DISEÑO PARTICIPATIVO DE HERRAMIENTAS PARA PENSAR Y CREAR EN COLECTIVO como estrategia de INSTITUCIONALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD.

### ► 1. MOMENTO DE APROXIMACIÓN AL CASO Y DIAGNÓSTICO (VER GRÁFICO I)

En este momento puede trabajarse, preferentemente, con los miembros de la organización que puedan tomar decisiones, y aquellos que han tenido experiencia en planificación y evaluación.

#### ► PRIMERAS ACCIONES

- Estudio de documentación** del proyecto, programa y / o institución donde se aplicará el método proceso evaluativo.
- Reuniones de intercambio** entre los técnicos locales y el evaluador para conocer las experiencias mutuas, necesidades y recursos posibles.
- Evaluaciones de grupo focal** con miembros de la institución sobre

experiencias previas de evaluación, estructura organizacional, modos de comunicación, etc.

d) **Reunión participativa** de definición de objetivos, metas, recursos, tiempos y actores que participarán en la definición e implementación de la evaluación en el proyecto, programa y/o institución.

**Estas acciones tienen que ser planificadas como un conjunto articulado y sinérgico, en el que una actividad se convierte en el insumo de otra en un proceso gradual de interacción.**

Ejemplo de acuerdos alcanzados en reuniones participativas sobre aspectos positivos, aspectos negativos y propuestas para revertir la situación: (Caso: Resultados Taller Rosario Hábitat)

#### ● Aspectos positivos:

*. Los informes sobre las reuniones de evaluación de campo, **sirven a los que no pueden asistir.***

*. Los responsables de los proyectos **sienten que la evaluación les es útil, especialmente cuando simplificamos la información en tablas y se puede comprender rápidamente.***

#### ● Dificultades:

*. Existen dificultades **para que los resultados sean incorporados, entendidos, aceptados como válidos, por los que lo tienen que utilizarlos.***

*. Se nota una **resistencia a ser evaluados**, en alguna medida se va instalando la necesidad de evaluación pero se corta.*

*. Existen dificultades de comunicación de información entre proyectos,*



Grafico II

para saber novedades, para saber nuevos criterios.

**.En general no se tiene un sistema armado de diseño,** preguntas, procesamiento y resultados en base de diseño, sino que se va construyendo en el proceso.

**.Se necesita más capacitación.**

.Se realizan buenos informes sobre las cosas que ya han sucedido y no despiertan tanto interés.

**.Hay demoras en obtener información de los compañeros.**

### ● Propuestas para revertir la situación:

.Que todos los participantes entiendan que no **es una obligación sino una herramienta que hace eficiente el trabajo.**

.Realizar una **reunión general** donde todos sepan que van a realizar evaluación y para qué.

.Que exista la **voluntad política** de instalarlo.

.Que sepan cual es su **rol dentro de la evaluación.**

**.Mejorar el sistema de toma de información y devolución.** Que no se demore la información que te deben dar: que sea la necesaria y que la devolución les sirva a los que están haciendo el proyecto.

**.Sistematizar más el proceso.**

**.Dar mayor capacitación.**

.Propiciar **que circule la información interna.** Cada uno está en lo suyo, en sus problemas y no sabe las informaciones generales de la institución.

.Que el monitoreo se considere como un **componente más de cada**

**proyecto.**

El objetivo se centra en transformar "núcleos duros de creencia" (Caffarelli, 2001)<sup>24</sup> que forman parte de las lógicas de los distintos actores, profesiones e instituciones. Para poder trabajar articulado a otros actores, primero

debemos "reconstruir" prefiguraciones mentales que limitan y empobrecen el trabajo grupal<sup>25</sup>.

### ► 2. MOMENTO DE DEFINICIÓN DE ENFOQUE CON LOS ACTORES INSTITUCIONALES QUE PROMUEVEN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN (VER GRÁFICO II)

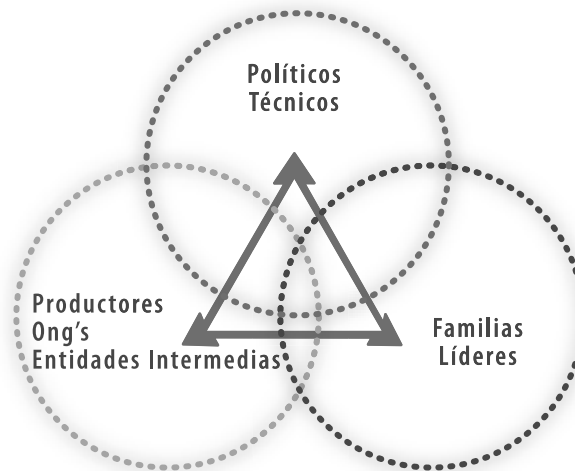


Gráfico 23: Diálogo entre actores. M.Enet

**24.** Los núcleos duros de creencia institucionales son aquellas representaciones y percepciones comunes que organizaciones tienen sobre determinados hechos. Son parte de la cultura organizacional muchas veces sustentadas en prejuicios y/o experiencias negativas que han determinado actitudes negativas.

**25.** "Para visualizar esta idea, es importante recordar un relato que dice que si a un elefante cuando es pequeño, se lo ata con una soga a una estaca para que no se escape, en ese momento el elefantito se ve imposibilitado de hacerlo. Cuando pasa el tiempo su fuerza ya es incontrolable pero tampoco se escapa ¿Por qué? Porque en su forma de ver el mundo y su realidad ya no se atreve a pensar que puede ser diferente, que puede cambiar. . ."

“ La definición del enfoque y la comprensión del problema comienzan con el “diálogo” entre distintos actores y percepciones, para generar una visión compartida que permita coordinar y potenciar esfuerzos, generar compromiso genuino y crear mecanismos efectivos, sostenibles y sustentables para enfrentar problemas desde la lógica de la complejidad y el pensamiento sistémico. ”

En este momento es importante **ampliar la participación a la mayor cantidad de miembros de la organización posible**, con el fin de sustentar la incorporación de planificación + monitoreo + evaluación adaptada a las necesidades y cultura organizacional. (VER GRÁFICO 23).

Si el proceso de diagnóstico e identificación de problemas y líneas estratégicas acordadas con los miembros directivos no ha sido suficientemente profundo, y han quedado dudas, pueden aparecer resistencias, que tendrán que ver con modos verticales de dirección y gestión que, en muchos casos, se contraponen con el discurso institucional.

La pregunta común es: “¿Y para qué tienen que estar todos? Es imposible que todos acuerden, además tienen que responder a lo que nosotros le digamos, aquí no pueden opinar todos. . .”

Ante estos planteos es importante recordar los **conceptos de equipo y los estilos de poder y dirección**. Es importante analizar cómo se logran equipos estimulados, articulados y sostenibles en el tiempo, considerando a **los líderes y al liderazgo organizacional para promover e instalar la evaluación en una institución**.

No se puede desconocer el rol que juega un directivo o líder de la organización, como un conjunto de miembros compenetrados<sup>26</sup>, en facilitar

la comprensión de la evaluación, y su utilidad en las nuevas organizaciones abiertas al aprendizaje, las cuales promueven la generación de una tensión creativa<sup>27</sup> que surge del liderazgo entendido como la capacidad de una organización para diseñar su esencia actual y futura, generando procesos de transformación sostenibles para alcanzarla. (P. Senge, 1997)

**La evaluación, en este caso, fortalece la transformación organizacional por la promoción de redes de información donde los resultados y avances cualitativos y cuantitativos de las acciones y nuevas ideas son comprendidos y apropiados por la organización.**

El **líder democrático o adulto**, entendido como aquellas personas que están genuinamente comprometidas con procesos de transformación sostenibles (gerentes de proyectos, directores de sectores), que fueron desarrollados y consensuados por la organización, y que se caracterizan por ejercer una influencia potenciadora por su prestigio y capacidad para alcanzar la visión común acordada, se fortalecerá con procesos de transformación organizacional como equipo líder más que el líder héroe. Los líderes democráticos son conscientes que no pueden ni deben dar todas las soluciones, sino que **necesitan “socios”, creatividad, diversidad, de las distintas capacidades de su equipo**, para articularlas sinérgicamente y pasar de ser un líder a una organización que se basa en el liderazgo.

26. Es lo que denomina Michael Quinn Patton como “factor personal” al liderazgo, interés, entusiasmo determinación y compromiso para participar en una evaluación y utilizar sus resultados. “Practical Evaluation” Editorial SAGE, California.

27. Definida por Peter Senge como “La energía generada cuando las personas especifican una visión y dicen la verdad (hasta donde la entienden) acerca de la realidad corriente”. “La quinta disciplina en la práctica” Edit. Garnica. 1997.

Los recursos con que cuentan las instituciones y proyectos sociales, siempre serán limitados en relación a las necesidades diversas y amplias que necesita la resolución de problemas de pobreza estructural, por tanto, es esencial considerar **la planificación y la evaluación como instrumentos articuladores con otras instituciones y actores claves que pueden complementar y hacer más sostenible el proceso.**

Los **líderes tradicionales o paternalistas**, a diferencia de los democráticos, tendrán temor en la utilización de mecanismos de evaluación que pudieran quitarles poder a través de la crítica, limitando el mito del ejecutivo “héroe”.

**Es por estas razones que el proceso de instalación de instrumentos para pensar y crear en una organización, tiene que ir acompañado con objetivos de transformación de actitudes y aptitudes, ► individuales, de equipo y de la institución.**

Se pueden tener las mejores metodologías y técnicas, pero si estas no van acompañadas con procesos genuinos de cambio en las actitudes (reflexión y transformación de núcleos duros de creencia) y aptitudes (adquisición de nuevas capacidades), quedarán en un proceso puntual y no se lograrán instalar como un mecanismo sostenible de gestión y gerenciamiento institucional.

Al respecto Peter Senge (1997) dice que *“...la concurrencia de la alta administración es un pobre sustitutivo para el genuino compromiso y capacidades de aprendizaje en todos los niveles de una organización”(...)* *“No basta con cambiar estrategias, estructuras y sistemas, también tienen que*

*cambiar las maneras de pensar que produjeron dichas estrategias, estructuras y sistemas.”*

Es claro que el objetivo de la evaluación, no se limita solamente al diseño y obtención de instrumentos apropiados. Se pretende un cambio institucional que permita transformar la cultura de gestión y gerenciamiento vertical, por una forma de trabajo en equipo, articulada y comprometida.

Al respecto Sonnichesen (2000), sostiene que el evaluador debe percibirse a sí mismo como un agente de cambio y debe poseer las siguientes cualidades:

- . *Debe estar convencido de que los funcionarios de la institución pueden facilitar el cambio e influir en el proceso de toma de decisiones.*
- . *Tiene que pensar de manera crítica, poniendo a prueba los postulados básicos de la institución y explorar nuevas alternativas.*
- . *Ha de gozar de credibilidad entre los funcionarios de la institución, basado en la objetividad y honestidad de su trabajo, y en su vasto conocimiento del proceso de toma de decisiones institucional.*

El evaluador debe generar una demanda por la evaluación como una actividad institucional de valor agregado. Es un proceso complejo que depende de la cultura y estructura institucional, y también de la personalidad individual y de las relaciones entre las personas.

**Para alcanzar este objetivo, la estrategia posible es la realización de talleres-capacitación-reflexión, donde se utilizan dinámicas participativas para redefinir conceptos y definiciones básicas:**

**.¿Qué es evaluación?, ¿Qué evaluar?, ¿Para qué queremos evaluar?, ¿Quiénes participan y en qué?, ¿Cómo obtenemos información, la**

**procesamos, la analizamos y utilizamos?, ¿Cuál es el alcance de la evaluación?**

Se trabajan los **núcleos duros de creencia** y se amplía la información para que el mismo grupo desde un proceso de crisis, plantee alternativas innovadoras.

Sólo para ilustrar el proceso se ejemplifica con unas dinámicas que pueden plantearse en un taller:

► **EJEMPLO DE DINÁMICA: ¿QUÉ ES EVALUACIÓN?**

. Para trabajar el tema de evaluación con los miembros de una institución, se recomienda comenzar por descubrir cuales son sus **“núcleos duros de creencia”**, especialmente los temores y visiones negativas que impiden cualquier proceso de evaluación.

Quinn Patton (1998) profundiza en algunas de las afirmaciones del núcleo duro de creencia negativos que tiene la evaluación. Definió diez temores principales:

- . *Temor a mayor responsabilidad, sin tener control.*
- . *Temor a ser culpado.*
- . *Temor a ser avergonzado.*
- . *Temor a ser comparado con otros.*
- . *Temor a que la evaluación no sea justa.*
- . *Temor a cómo se utilizarán los resultados de la evaluación.*
- . *Temor a no ser escuchado y a la arrogancia del evaluador.*
- . *Temor a olvido de temas centrales y recomendaciones sacadas de la nada.*
- . *Temor a perder programa, presupuesto, poder, prestigio.*
- . *Temor a que todo el esfuerzo de evaluación no modifique nada.*

**Dinámica:**

. Primero se divide en grupos y se escribe en una tarjeta qué sintieron al ser evaluados o estar en un proceso de evaluación (papelógrafo “¿Qué sintieron al ser evaluados?”). Se comparte en grupo y se tratan de distinguir razones reales de las distorsionadas. (VER GRÁFICO 24).

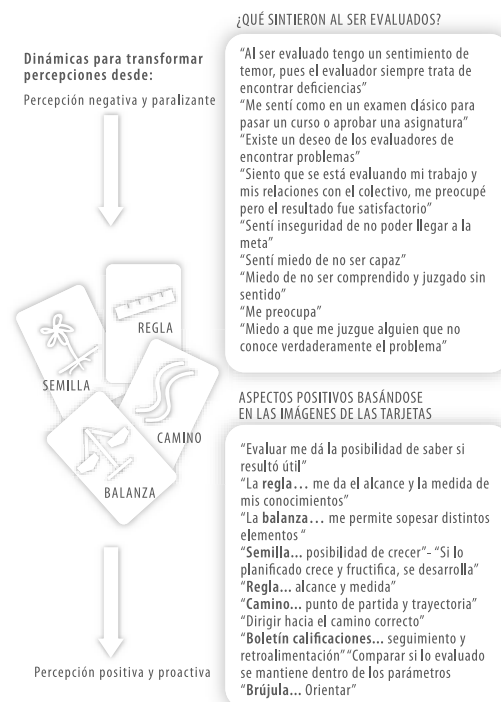


Gráfico 24: ¿QUÉ SINTIERON AL SER EVALUADOS? M. Enet en base a casos aplicados en varios países (Argentina, Bolivia, Cuba) lo que demuestra que es un sentimiento común producto de evaluaciones verticalistas desde la lógica de un solo actor.

. En un segundo momento se pide a los participantes que se reúnan en subgrupos y se les entrega un conjunto de tarjetas con dibujos, se les pide que elijan una y que propongan un aspecto positivo de la evaluación basándose en las imágenes de las tarjetas. De esta manera, se comparte y se construye una idea positiva común sobre la evaluación (papelógrafo “Aspectos positivos basándose en las imágenes de las tarjetas”).

Esta u otra dinámica es esencial para trabajar la actitud de los actores que tienen que participar y principalmente sostener la evaluación en una institución y/o programa.

De manera similar se continúa hasta definir qué se quiere evaluar, *para qué*, *quiénes* y *cómo*.

Algunos ejemplos de papelógrafos de resultados de las dinámicas podemos verlos en el GRÁFICO 25.

| ¿QUÉ EVALUAR?  | ¿PARA QUÉ?   | ¿QUIÉNES?  |
|--|--|--|
| <b>ALCANCE</b><br>Estrategia programa<br>Proyecto<br>Componentes<br>Actividades<br>Factores externos<br><b>MOMENTOS</b><br>Proceso<br>Resultado<br>Impacto<br>Se propone un sistema continuo y articulado<br><b>TEMAS ESPECIALES</b><br>Satisfacción: beneficiarios, ejecutores, financistas etc.<br>Equidad<br>Género<br>Conflictividad | <b>FORTALECER LA INSTITUCIÓN</b> mejorando el desempeño<br><b>PLANIFICAR</b> a corto, mediano y largo plazo con información racional, pertinente en tiempo y forma<br><b>TOMAR DECISIONES RACIONALES</b> para corregir, modificar, cambiar y considerar distintas alternativas<br><b>VERIFICAR</b> si se alcanzan los objetivos y estrategia para validarnos y transformarnos<br><b>OPTIMIZAR LA PROPUESTA POLÍTICA DE HÁBITAT</b> , por sistematización y análisis racional de las experiencias | <b>TODOS LOS ACTORES PARTICIPAN</b> con distintos roles y funciones.<br><b>DIRIGIDO POR UN EQUIPO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN, DE LA INSTITUCIÓN</b> que realiza la tarea específica y con apoyo de un equipo de monitoreo y evaluación externo que actúa en forma esporádica. |

#### ROLES Y FUNCIONES

| DIFUNDEN               | PROCESAMIENTO       | RECABAN  | ANALIZAN   | BRINDAN INFORMACIÓN  |
|------------------------|---------------------|--|--|--|
| Equipo de comunicación | Equipo de monitoreo | Equipos de proyectos<br>Áreas<br>Equipo de monitoreo | Directivos<br>Reparticiones Municipales y privadas<br>Áreas Internas del SPV<br>Equipos de proyecto<br>Beneficiarios directos e indirectos | Directivos<br>Reparticiones Municipales y privadas<br>Áreas Internas del SPV (Serv. Público de la Vivienda)<br>Equipos de proyectos<br>Beneficiarios directos e indirectos |

Gráfico 25: Qué se quiere evaluar, para qué, quiénes y cómo. M. Enet  
Ejemplo: Caso Talleres Programa Rosario Hábitat. Argentina

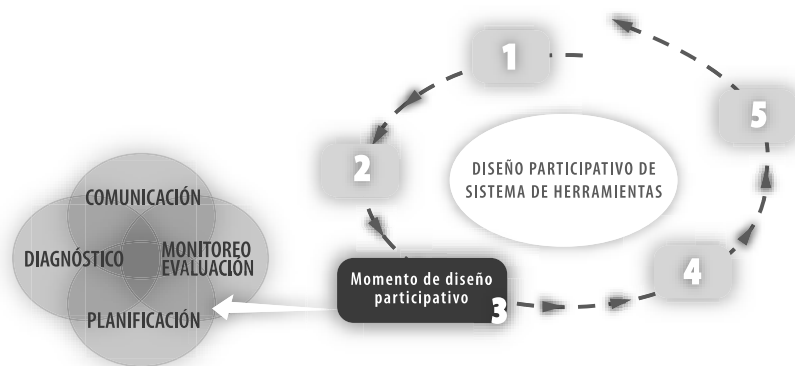


Gráfico III

### ► 3. MOMENTO DE DISEÑO PARTICIPATIVO.

Una vez definido el enfoque y asumidos compromisos de participación, se comienza a trabajar la relación que se propone entre:

- a. Diagnóstico
- b. Planificación
- c. Monitoreo
- d. Evaluación
- e. Comunicación.

(VER GRÁFICO III)

En los procesos tradicionales de planificación, la evaluación se realiza separada de la misma y es el último paso que permitirá reformular planes futuros. La evaluación en los nuevos procesos de planificación se convierte en el **motor y el garante de transparencia, democracia y racionalidad en la toma de decisiones interactorales**. La evaluación amplía su incidencia como eje articulador y democratizador aplicado, en forma sistemática y continua, como una herramienta esencial en un modo de gestión interactoral.

La planificación y la evaluación actúan en forma articulada para permitir la flexibilización racional y democrática. A su vez, la planificación surge de un proceso de diagnóstico, de una forma consensuada, articulada, enriquecida de ver los temas críticos a resolver, desde la percepción de los distintos actores.

Los avances, efectos y resultados que se van alcanzando, necesitan ser comunicados y comprendidos por los distintos actores para lograr retroalimentación y un verdadero proceso evolutivo.

Así, el Diagnóstico, la Planificación, la Evaluación y la Comunicación se convierten en instrumentos esenciales para el fortalecimiento de instituciones y actores que construyen proyectos integrales de desarrollo en forma participativa.

Todo el proceso de **Diagnóstico + Planificación + Monitoreo + Evaluación + Comunicación** se construye en base a una metodología de evolución geométrica de “MOMENTOS” interactivos (no etapas), donde se van consensuando una información “triangulada” desde la visión de actores “claves” en cada instancia de decisión. Este proceso genera en cada instancia una evolución desde un acuerdo inicial (construido a modo de hipótesis de trabajo a verificar y optimizar en forma sistemática) a distintos acuerdos sucesivos que van incorporando la lógica de los distintos actores, las variables del contexto o factores externos y la *variable tiempo*. (VER GRÁFICO 26)<sup>28</sup>.

Por tanto: **El Diagnóstico, la Planificación, el Monitoreo, la Evaluación y la Comunicación se consideran fases de un mismo proceso que interactúan en forma sistémica entre sí durante el desarrollo del programa.**

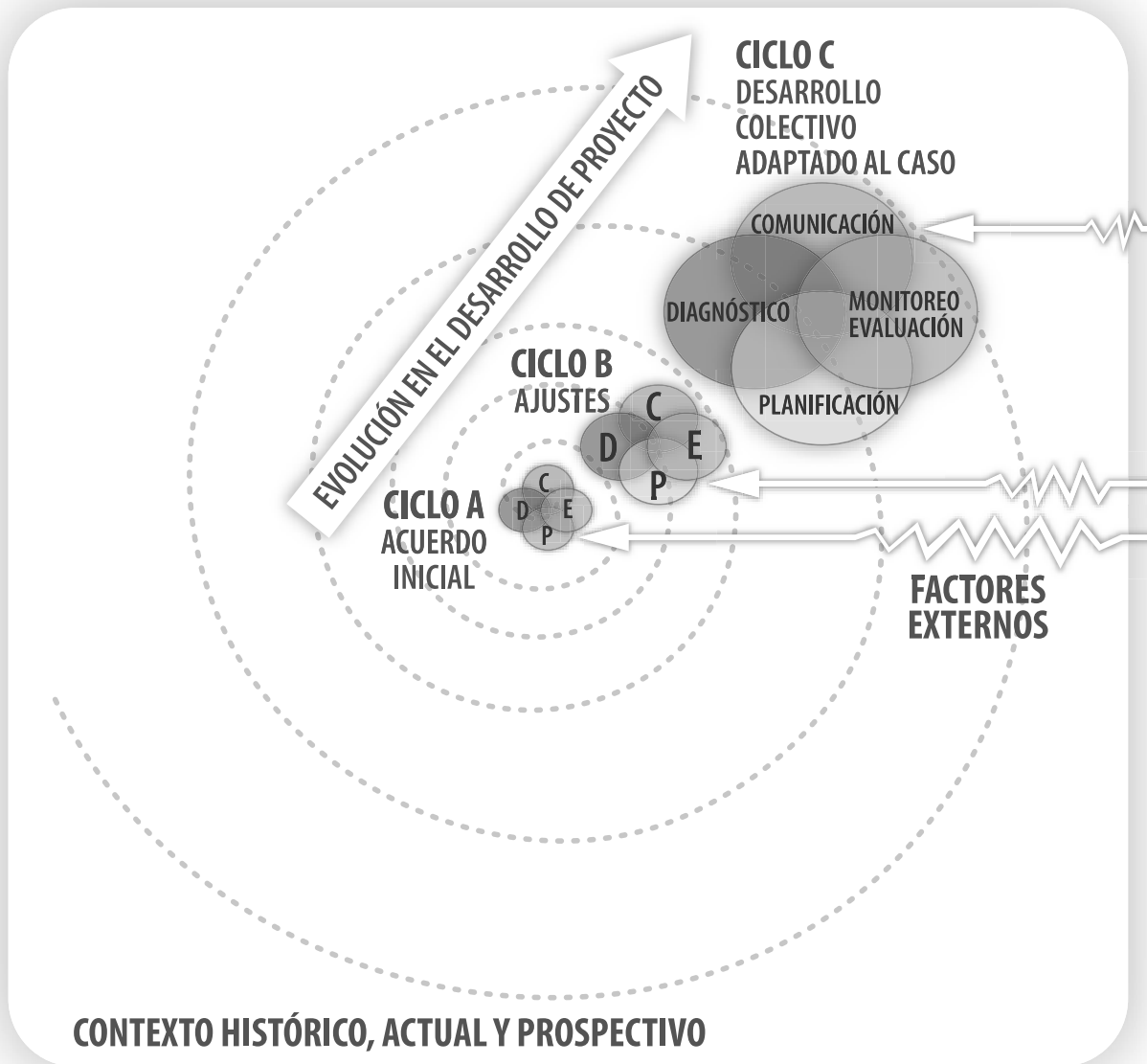


Gráfico 26 : Metodología de evolución geométrica por "MOMENTOS" interactivos. M. Enet

28. El gráfico muestra como la propuesta se basa en un **sistema abierto** que desarrolla un intercambio de energía entre sub sistemas de actores (internos y externos) y con el contexto. Que mantiene un **equilibrio inestable** por la tensión y concertación de intereses entre actores, resuelto por su **auto-organización y circuitos de retroalimentación** que le permiten lograr un proceso **autogestionario y evolutivo**.

Es lo que E. Morín denomina **Principio de bucle retroactivo**. Donde la noción de regulación esta superada por la de **autoproducción y auto-organización**. Esto es un proceso recursivo y generativo mediante el cual **una organización activa produce los elementos y los efectos necesarios a su propia generación o existencia**.

Este principio marca "ciclos" de evolución en cada bucle cumplido. Morín sostiene que: **un sistema que se buclea a si mismo crea su propia autonomía**. Es por esta razón que en el gráfico marcamos el ciclo **inicial**, el ciclo de **ajustes** y el de **desarrollo colectivo** finalmente adaptado al caso particular.

La forma de "caracol" que se forma en el desarrollo de la metodología nos hace referenciar a su significado para la tradición precolombina.

*"En la forma en espiral del caracol también podemos reconocer el símbolo del principio de la espiral de energía ascendente y creadora, de la cual es manifestación viviente y simbólica en el mundo manifestado."*



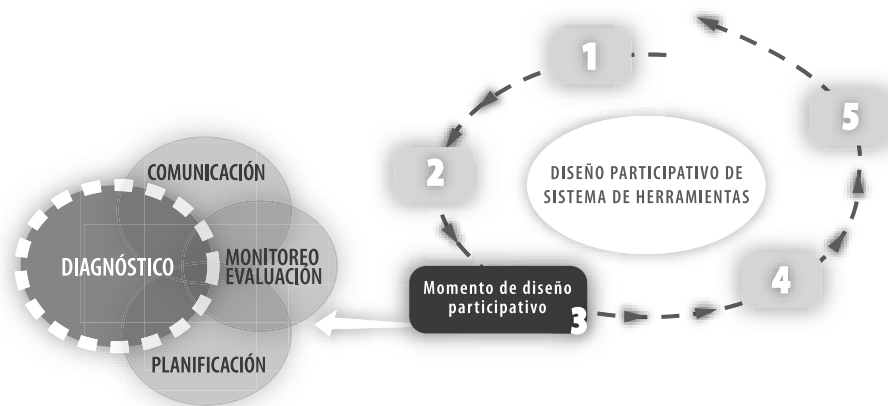


Grafico IV

► 3a. DIAGNÓSTICO (VER GRÁFICO IV)

“Ya no es posible el diagnóstico único y la verdad objetiva. Solo es posible una explicación situacional donde cada sujeto explica la realidad desde la posición particular que ocupa en el sistema.”  
Carlos Matus, p. 14, 1998.

● **Diagnóstico participativo integral y georeferenciado.**

El diagnóstico es una herramienta que suele utilizarse **parcialmente y/o puntualmente y/o en el momento inapropiado. ¿Por qué?**

Parcialmente, porque generalmente, el diagnóstico es realizado desde la visión parcial de los técnicos, alejados de la complejidad que tienen los problemas en campo, y de la forma particular de apropiación del territorio de los actores que actúan en forma directa e indirecta.

En particular, los diagnósticos sobre problemas del hábitat en sectores pobres, se agravan por la inexistencia de información “formal”. Los asentamientos precarios y áreas urbanizadas por los pobres en situaciones fuera de las normas son considerados “informales”, “ilegales”, y por lo tanto no son registrados desde la lógica gubernamental. **Es común encontrar que no se cuenta con información básica sobre estos asentamientos y más aún, que no se ha tenido contacto con actores, redes, u observación de campo.**

Esta situación de partida, **si no es superada por un diagnóstico integral, georeferenciado e interactoral cruzado, no se contará con**

**un análisis adecuado del problema, y por tanto, la propuesta de solución.**

Una dificultad, no menor, es el **escaso desarrollo de metodologías y técnicas** que permitan el trabajo interdisciplinario e intersectorial. Otro factor que suele contribuir a esta situación es que no siempre los técnicos que han realizado el diagnóstico son los mismos que los que realizan la planificación y/o ejecución del proyecto. La complejidad y particularidad del problema, requiere la necesidad de vivenciar y ampliar la visión que suelen tener técnicos y políticos desde sus oficinas. Si este proceso no se realiza, como ya expresáramos en el “mito 9” del capítulo I, la lectura de indicadores de esta realidad no será suficiente.

**Puntualmente**, en los casos en que se cuenta con diagnósticos, lo que suele observarse es que se ha realizado en un momento puntual (foto) y de allí no se ha seguido el **proceso evolutivo y la dinámica que presentan los temas de hábitat de los sectores pobres**. Sumado a esta situación, el trabajo de campo, va produciendo efectos de transformación muy sensibles en los actores y redes, que deberían ser sistematizados y comprendidos para diseñar estrategias adecuadas de resolución en procesos de planificación flexible y progresiva.

En otros casos, se realiza en el **momento inapropiado**, porque lamentablemente, se suele observar el uso del diagnóstico, no como insumo para un análisis que permita orientar cuáles son los temas críticos, su relación y su priorización, para de allí, diseñar la planificación, sino como un paso “administrativo” que debe ser presentado para la aprobación de un proyecto.

## ● ¿Qué es el diagnóstico?

“ El diagnóstico consiste en una descripción lo más amplia y articulada posible, de la situación socio económica, ambiental, urbana y de precariedad habitacional en forma georeferenciada. El enfoque metodológico que lo sostiene promueve la visión de la problemática del hábitat desde una visión sistémica e integrada, donde los distintos aspectos interactúan mutuamente. ”

**El objetivo del diagnóstico inicial es conocer los problemas y/o necesidades que tienen las comunidades y sus prioridades. El diagnóstico, en su sentido amplio, se considera un proceso permanente y progresivo durante el desarrollo del programa.** Se lo considera una parte más del Sistema Integrado de Diagnóstico + Planificación + Monitoreo + Evaluación que acompaña la toma de decisiones de gerencia de todo el programa. Decimos que es un proceso permanente y progresivo porque a la realidad compleja no se la puede percibir desde un inicio, y la profundidad, especificidad y alcance, se va definiendo según las necesidades de los distintos actores en la búsqueda de innovaciones para la resolución de problemas. (VER GRÁFICO26 y 27)

En muchos casos se comienza con lo que denominamos **Prediagnóstico**: son diagnósticos técnicos integrales, que pueden tener insumos de distintos actores claves, pero que no han sido consensuados y acordados en talleres con la totalidad de actores.

En otra instancia, se puede enriquecer, adecuar, consensuar el prediagnóstico con la mayor cantidad de actores claves que intervienen en el territorio. A esta etapa la llamamos **Diagnóstico inicial**.

Siguiendo el proceso, y según temáticas y/o grupos de actores interesados, pueden realizarse diagnósticos que permiten generar insumos específicos para el desarrollo de innovaciones. Les llamamos **Diagnósticos de profundización**.

Las técnicas que se utilizan permiten una visión integrada del problema contemplando distintos aspectos del hábitat y se relacionan con su localización en el territorio. El diseño y la obtención de información se realizarán en forma intersectorial e interdisciplinaria. Algunas de las técnicas y productos (descriptas con más detalle en páginas subsiguientes) son: GIS (Sistema de Información Geográfica) participativo - Mapas Integrales georeferenciados - Tablero parlante - Mapa de actores y redes - Foto cuadro por cuadro - Percepción del paisaje urbano y la forma de apropiación - Imaginarios urbanos, etc.

## ● ¿En qué se diferencian diagnóstico, factibilidad, y línea de base o punto cero?

La **evaluación de factibilidad** es otro estudio que debería existir, pero que en general es difícil que haya sido realizado. Consiste en analizar si los fines propuestos y las acciones previstas podrán ser alcanzados considerando los recursos, factores externos y estrategias planteadas. También incluye un estudio de costo-beneficio que analiza la productividad de la alternativa propuesta.

**Línea de base o punto cero**: estudio en profundidad de los aspectos que se propone cambiar en los resultados finales del anteproyecto propuesto. Es el punto de partida de las variables que se espera transformar en un proyecto. Se utiliza para comparar fondo-figura entre situación antes del proyecto y en el resultado e impacto.

Gráfico 27: Ejemplo de articulación relacionado a Etapas del Programa Rosario Hábitat.  
 En negrita: Aplicación de la metodología de D + P + M + E + C en procedimientos tradicionales en programas BID. Documento de trabajo de asesoría. Enet – Queralt – Lachar y otros

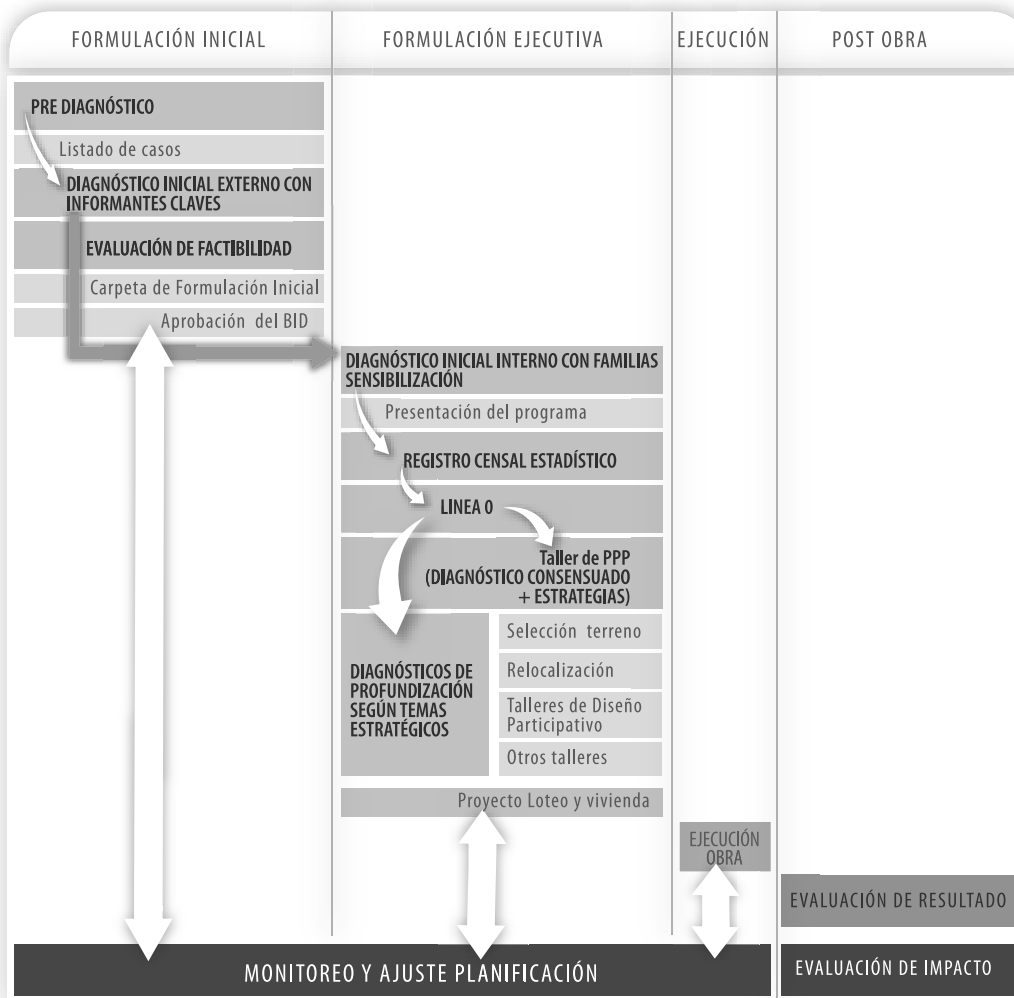




Grafico V

### • Utilidad de la Línea de base o punto cero:

- . Ofrece **información de calidad sobre la situación “antes de”** iniciar un proyecto, referida expresamente a la situación final.
- . Ofrece **datos cuantitativos y cualitativos**.
- . Objetivos, confiables, suficientes para medir cambios: **da referentes para evaluación y seguimiento**.
- . **Proporciona elementos para:** fijar situación Final más realista y factible de alcanzar en el tiempo y con los recursos previstos, revisar y ajustar estrategia del proyecto y orientar sus actividades.

### • ¿Cómo implementarlo en un proceso?

Si el proceso no ha comenzado, es el período ideal para formar y fortalecer el equipo desde el prediagnóstico y diagnóstico inicial. Si el proceso ya comenzó, y la planificación ya ha sido realizada, seguramente comenzará un proceso de ajuste de la misma, para ello puede recomenzar con diagnóstico, analizando qué tipo es el más apropiado para la etapa que se inicie. Generalmente se reconstruye el prediagnóstico con nuevos datos. Se utilizan diagnósticos iniciales con la mayor cantidad de actores y los de profundización, cualquiera de ellos realizados en forma coordinada con el proceso de ajuste de planificación. Lo mismo suele ocurrir con la línea cero o de base.

### ▶ 3b. PLANIFICACIÓN (VER GRÁFICO V)

“ La planificación tradicional está sub dimensionada y no puede operar con eficacia en la realidad...Es una planificación tecnocrática, determinista, rígida, fuera de tiempo frente a la velocidad del cambio situacional y desenfocada de los problemas reales.”

C. Matus, 1998.

### ● Planificación participativa interactoral.

Es una situación común encontrar un uso “formal” o prácticamente “administrativo” de la planificación. ¿Qué queremos decir con esto?, al igual que otros instrumentos de gestión, se utiliza en forma sumamente limitada y desarticulada con la práctica concreta. Generalmente, se tienen documentos de planificación que fueron presentados en el momento de gestión de proyectos y programas que quedaron olvidados en las carpetas en oficinas administrativas. Cuando comienza el programa o proyecto, en el mejor de los casos, se cuenta con planificaciones operativas, generalmente ligadas a las obras y al presupuesto acordado, pero con escasa relación a la planificación estratégica que le dio origen.

Esta situación es doblemente crítica en el caso de programas, donde los proyectos pueden comenzar a tener “vida propia” y hasta contradecir la estrategia programática general.

Las situaciones que se suelen encontrar, es la **desarticulación y confusión** entre:

- . La planificación estratégica (cómo lograr los resultados) y la operativa (pasos para ejecutarla).
- . La planificación programática y de proyecto.
- . La planificación participativa, con planificación consensuada con algunos actores.
- . La planificación integral, con la planificación sectorial que pretende articularse en la acción de campo.
- . La planificación formal y la percepción que tienen de ella los distintos actores que tienen que ejecutarla (esta situación se agrava con la escala).
- . Los conceptos esenciales desarrollados en la planificación formal, con el modo de resolución e interpretación desde los que tienen que ejecutarla.

. La concepción de planificación flexible con la discrecionalidad para cambiar.  
. La planificación contextual, con la construcción de la planificación desde diagnósticos débiles, construidos con visiones fragmentadas y externas de la realidad compleja que intenta resolver.

Recordando la metáfora inicial del auto y el viaje (VER INTRODUCCIÓN), tenemos el plano del camino, pero somos reacios a consultarlo y nos vamos guiando por los carteles indicadores, por la intuición o por lo que recordamos, y lo vamos resolviendo en el momento (reactivos), no prevemos situaciones conflictivas ni estrategias para resolverlas (preactivos), nos enfrentamos a ellas y tratamos de solucionarlas en base a nuestra experiencia y recursos que tenemos en el auto (individual, sin alianzas con otros).

#### • La planificación estratégica y programática.

**La planificación estratégica**, es aquella que analiza distintas alternativas para lograr objetivos. Es el “cerebro” que decide el cómo lograrlo.

**La planificación operativa**, los pasos que debe realizar en un determinado tiempo para ejecutar la estrategia: “los pies y manos”.

Lo que se suele observar es que, se confunden estas dos instancias de planificación y se suele limitar, en el mejor de los casos, al uso de planificaciones operativas (pies y manos) pero sin tener en claro a dónde y cómo puede alcanzarlo (cerebro). Son múltiples las causas que contribuyen a esta situación pero una de ellas es esta percepción de la planificación como un trámite administrativo molesto, como un formulario a llenar para obtener recursos, pero no se la concibe como un soporte metodológico para determinar estrategias, menos aún para pensar y crear colectivamente.

La planificación operativa es más fácil de trabajar porque requiere una planificación mecánica para la que existen métodos como el Gantt o más actual el Winproject de Windows que permite programar operativamente los pasos.

**El riesgo de esta situación es caminar sin saber cómo y a dónde se va.** No se practica el ejercicio de repensar y crear distintas alternativas. **Se siguen caminos conocidos, repetidos, de otras situaciones y contextos. Se evita la reflexión y la creación de innovaciones.**

#### • La planificación programática y de proyecto.

Lamentablemente **en América Latina, no es común la concepción de programas en el largo plazo para aspectos sociales.** Generalmente son proyectos u operatorias de corto y/o mediano plazo que intentan “salvar” situaciones de “emergencia”, “desastres”, etc. Sumado a ello, el cambio partidario en los gobiernos, es casi garantía de discontinuidad de las acciones. Por tanto, no son muchos los casos donde se han podido planificar y ejecutar programas integrales de hábitat. Estamos acostumbrados a planificar proyectos cortos, manejables y específicos.

En los casos en que se trabaja en programas, lo que se suele observar es una planificación programática formal, olvidada, y múltiples diseños de proyectos que están amparados sobre el esquema de programa, que tienen más o menos articulación según el criterio que primó en el planificador o la particularidad del proyecto a resolver.

**Esta situación se agrava y profundiza en los casos de integración de programas, donde se promueven políticas sociales urbanas integradas.**

### • **La planificación participativa y la consensuada.**

En la época de la globalización, descentralización y reducción del “costo” social, las acciones en programas y proyectos tienden a realizarse basados en la articulación interactoral, por tanto **la participación de los distintos actores en la definición de la planificación, es cada vez, una situación más requerida**, y a la vez, más compleja por el número, la lógica y los objetivos de los distintos actores.

Es común confundir la planificación participativa con la información y/o consenso que se le requiere a otros actores sobre lo que planificaron los actores de poder.

En otros casos existe voluntad de realizar una planificación participativa pero no se manejan las metodologías para poder ejecutarlo.

Esta situación, no resuelta profundamente, lleva a acuerdos precarios que aparecen en el momento de acción por omisión, divergencia o llanamente oposición abierta, la cual tiene que resolverse en el momento de acción frenando todo el proceso y volviendo a la situación inicial de acuerdos programáticos.

Las diferencias de objetivos y visiones contrapuestas, no se solucionan si se las evita o si se intenta manipulación, por el contrario, crecen, se desarrollan y estallan, en el momento menos previsto con mayor fuerza.

### • **La planificación integral y la sectorial.**

El entendimiento cada vez más generalizado de la percepción sistémica de problemas, promueve la superación de las visiones sectoriales: social, económico, ambiental, etc., por una búsqueda de articulaciones y sinergias de programas y proyectos de distintos sectores que confluyen en un territorio

dado.

La superposición y, muchas veces, contradicción de programas y proyectos gubernamentales de distintos niveles (municipal, provincial o nacional) son frecuentes; más aún si consideramos la acción de programas y proyectos de organizaciones de la sociedad civil (Ong´s) y/u organizaciones comunitarias (Ob´s).

La necesidad de articular proyectos y programas de distintos tipos de organizaciones que actúan en el territorio, es hoy un gran desafío para el que se necesitan desarrollos de tecnologías adecuadas de tipo legal, administrativo y técnico.

Lo que se observa generalizadamente con este aspecto es que se siguen diseñando programas y proyectos desde los sectores e instituciones, desconociendo las acciones de distintos actores, sus redes y programas en el territorio. Se comienzan a conocer en la misma acción de campo por la aparición de conflictos, contradicciones, superposiciones, etc. Es entonces, en el mejor de los casos, que en vez de ignorarlos, se comienza a realizar planificaciones de integración. Estas acciones son paliativas pero no logran superar los resultados que se podrían haber obtenido desde una planificación integral del territorio desde los distintos actores.

### • **La planificación formal y la interpretación que hacen de ella los equipos de trabajo.**

Si bien la planificación puede ser un instrumento de articulación y aprendizaje colectivo, generalmente se observa que sólo lo manejan y controlan algunos actores y que la mayoría generalmente desconoce lo que

se plantea.

Muchas son las causas que provocan esta situación, pero las más determinantes son, por un lado, el desconocimiento de metodologías de planificación y su interpretación, y por otro, el vacío en el desarrollo de tecnologías de planificación participativa que permita el análisis y la creación colectiva de alternativas.

**Los efectos de esta situación, en muchos casos, son un buen diseño con una ineficaz implementación.**

• **Los conceptos esenciales formales y la interpretación y concreción que hacen de ellos los equipos de trabajo.**

El análisis y acuerdo de conceptos, en programas donde se buscan objetivos no tangibles, es esencial, ya que permiten comprenderlo e interpretarlo. Los conceptos complejos como *género, sostenibilidad, participación*, necesitan construirse en base a discusiones profundas y marcos conceptuales que permitan, a los equipos, trabajar en un sentido común. Una vez acordado, se necesita profundizar en acciones concretas la interpretación de cómo se implementa en la práctica.

**Lo que se observa comúnmente es la definición de conceptos que no han sido consensuados ni en la teoría ni en la forma de implementación.** Esta situación provoca discusiones permanentes durante el desarrollo del programa. En algunos casos, donde los problemas son evidentes, se tiene que volver a repensar y a rediseñar la planificación y su forma de implementación.

• **La planificación flexible y la discrecionalidad para cambiar.**

La concepción sistémica y compleja incluye evolución y transformación, adaptación progresiva a las condicionantes y recursos específicos del contexto y los cambios, como una situación real que debe ser resuelta. Sin embargo no son grandes los avances que existen sobre metodologías de planificación flexible en procesos participativos intersectoriales.

*¿Qué cambia? ¿Quién cambia?, ¿Por qué?, ¿En qué momento?, ¿Cómo impacta en la planificación estratégica y operativa?* Es inherente a los proyectos integrales de hábitat el cambio y el desarrollo de innovaciones, sin embargo no se prevén estos mecanismos ni desde los promotores, ni desde los distintos actores que participan.

Lo que se puede observar en casos donde se ha realizado un proceso adecuado de planificación, es que al poco tiempo de comenzar a trabajar en programas integrales, **surgen necesidades de transformación por las múltiples variables** que suelen intervenir. Es en esta instancia que se debe estar preparado para saber cómo adaptarla.

Para ello: **se debería contar con información cierta, calificada, en tiempo y forma.** Se debería contar con espacios de reunión y análisis de los distintos actores que participaron en la planificación y/o los que están involucrados en el tema a modificar. Se debería hacer un análisis articulado entre evaluación y planificación que permitiera observar el cambio en el ciclo completo de programa y proyecto. No se observa parcialmente el cambio, sino como este cambio influye en el sistema, y el sistema, cómo puede incidir en el cambio. Para ello se debe contar con una planificación estratégica y la operativa articulada.

### • La planificación contextual y la planificación normativa.

Las planificaciones de programas y proyectos sociales integrales, por su complejidad y particularidad, necesita investigar el contexto, los temas críticos, la percepción interactoral, la historia de su formación. No se puede resolver con planificaciones normativas (generales) que pueden servir para distintos casos. Es necesario basarse en un diagnóstico específico que permita realizar planificaciones contextuales al caso particular.

### ● ¿Cómo se define participativamente una planificación?

En el caso que ya se cuente con una planificación, se comienza diseñando y/o repensando y ajustando planificaciones.

Se pueden realizar **talleres de capacitación sobre métodos de planificación y su relación con evaluación, dinámicas participativas, técnica de meta plan y mapa mental.** Allí se trabajan dos aspectos

esenciales: Conceptos y Estructuración del proyecto y/o programa, diferenciando las situaciones iniciales, productos a alcanzar, resultados al terminar el proyecto y las situaciones finales o impactos esperados, pero concibiéndolas dentro de un sistema y una estrategia común. Es decir, cada una de las partes influye en el todo, y el todo influye en las partes (VER GRÁFICO 28).

Descripción de algunos “tipos” de talleres que pueden desarrollarse según el caso:

a) Talleres de **CAPACITACIÓN Y REFLEXIÓN CRÍTICA** sobre la concepción y utilización de la planificación.

#### Objetivos:

Ampliar la concepción y uso limitado y parcializado de la planificación.  
Fortalecer las capacidades metodológicas y técnicas en planificación.

Gráfico 28: ¿Cómo se define participativamente una planificación? M. Enet





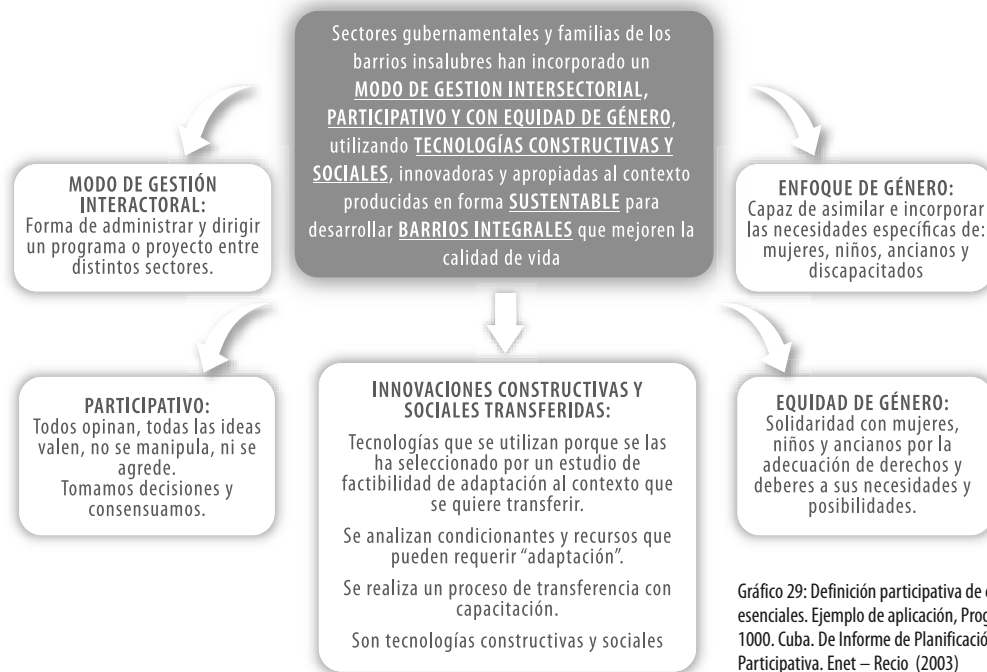


Gráfico 29: Definición participativa de conceptos esenciales. Ejemplo de aplicación, Programa 20 x 1000. Cuba. De Informe de Planificación Participativa. Enet – Recio (2003)

**Metodología:** Utilización de dinámicas vivenciales que permitan cuestionar –se la concepción y uso de la planificación.

b) Talleres de **EJERCITACIÓN SIMPLE** “re pensando” y analizando la planificación existente en la institución y su forma de uso.

Objetivos:

Ejercitar la ampliación conceptual, metodológica y técnica para ajustar la planificación institucional.

Metodología: Utilización de dinámicas de ejercitación confrontando con planificaciones existentes.

b1. Talleres de reflexión crítica y propuesta sobre “SENTIDO” o “fines” del proyecto o programa.

b2. Taller de reflexión crítica y propuesta sobre ESTRATEGIA para alcanzar los fines.

b3. Taller de reflexión crítica y propuesta sobre CONCEPTOS ESENCIALES (VER GRÁFICO 29)

b4. Taller de PRIMERAS IDEAS LÓGICAS DE PLANIFICACIÓN basado en el método de “mapa mental” (VER GRÁFICO 30)

b5. Taller de AJUSTE DE PLANIFICACIÓN con “Marco Lógico”

c) Talleres de **PLANIFICACIÓN DE TEMAS ESPECIALES** (género, ambiental, redes sociales, etc.)

Del proceso de ajuste de la planificación existente se pueden observar “huecos” o “ausencia” de una definición clara en temas especiales, que por



Gráfico 30. Mapa Mental. Ejemplo de aplicación San Antonio de los Baños Cuba. M. Enet –Recio (2003)

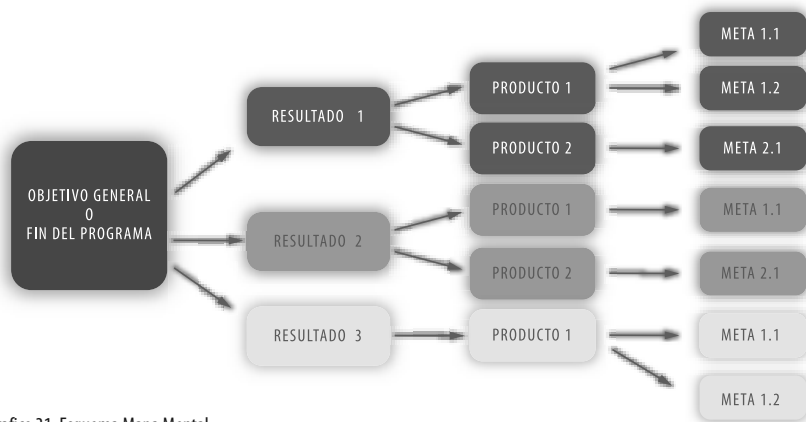


Grafico 31. Esquema Mapa Mental.

su complejidad, no están completamente

acordados.

Este es el caso, por ejemplo, de los temas de “género”. Cuando se comienza a profundizar el análisis participativo de la planificación, es común que surjan visiones, muchas veces, antagónicas. Los temas especiales, requieren un proceso previo de capacitación y fortalecimiento conceptual, metodológico y técnico.

Una vez que se fortalecen estos aspectos, es factible realizar propuestas de estrategias y acciones concretas relacionadas al programa.

**Objetivo:** Desarrollar capacidades para realizar propuestas innovadoras en temas especiales

**Metodología:** Talleres de capacitación, reflexión y propuesta.

d) Talleres de **ARTICULACIÓN INTERPROGRAMÁTICA** con otras instituciones y / o actores.

En programas intersectoriales que actúan en el territorio con un enfoque integral, es esencial, avanzar en la **coordinación** de políticas, programas, proyectos, etc. Tanto gubernamentales como de la sociedad civil. Todos estos actores deben ser considerados en su incidencia en el territorio.

Para el desarrollo de estos talleres es necesario, previamente considerar algunos elementos esenciales:

- Establecer acuerdos político – sociales.
- Formar equipos de trabajo Inter. Institucionales.

- Realizar talleres de intercambio de conceptos, estrategias, programas y acciones.
- Realizar talleres de planificación Inter. Programáticas.
- Finalmente firmar acuerdos (formales o informales) y establecer formas y espacios de trabajo de coordinación para actuar en el territorio.

En particular, describiremos, uno de los métodos más utilizados para planificación participativa de proyectos. El método ZOPP que en español significa (*planificación de proyectos orientada a objetivos*). Este método fue especialmente diseñado para procesos participativos al considerar, análisis de actores, árbol de problemas y luego el árbol de objetivos de donde se construye la “matriz de marco lógico”. Las agencias de cooperación luego difundieron en mayor medida el Método de Marco Lógico.

“ La planificación participativa, requiere además, la comprensión y acuerdo del problema y del sentido del proyecto por la totalidad de los actores para realizar una negociación consciente. Requiere el compromiso de los mismos en la ejecución de acciones, metas y productos que van a permitir alcanzar lo planeado. Requiere un aprendizaje en el ejercicio del diálogo y del trabajo en equipo. ” (VER GRÁFICO 32).

● **Método de Marco Lógico. Grupo de trabajo NORAD (1993)**

El método de **Marco Lógico** facilita la identificación de las relaciones de causalidad previstas -la “lógica del programa”- en la cadena formada por los siguientes componentes: insumos, procesos, productos (Incluida la cobertura o “alcance” entre los distintos grupos beneficiarios), resultados y efectos o impacto.

**Permite determinar los indicadores de desempeño en cada fase de**

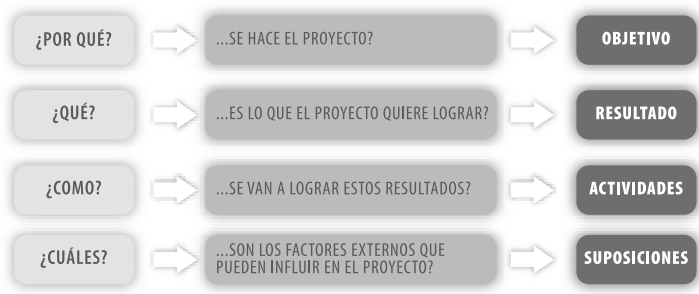


Gráfico 32. Preguntas disparadoras y relación con la estructura de planificación. M. Enet

**esta cadena, así como los riesgos que podrían impedir el logro de los objetivos.**

El marco lógico es también un vehículo para conseguir que los demás asociados aclaren sus objetivos y formulen sus actividades. Durante la aplicación, el marco lógico sirve como instrumento útil para examinar los progresos y tomar medidas correctivas.

Las palabras claves aquí son:

- .Orientación por objetivos.
- .Orientación por actores participantes.
- .Participación y corresponsabilidad.

Se puede utilizar para:

- .Mejorar la calidad del diseño de los proyectos y programas, exigiendo la especificación de objetivos claros, el uso de indicadores de desempeño y la evaluación de riesgos.

- .Resumir el diseño de proyectos complejos.
- .Ayudar a preparar planes operacionales detallados.
- .Ofrecer una base objetiva para el examen, seguimiento y evaluación de las actividades.

En el enfoque del Marco Lógico se considera que **la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna.**

Estos se describen en: **recursos, actividades, productos, resultados y fin u objetivo general.**

Dado que no existe la absoluta certidumbre de que lo previsto se cumpla en la realidad, **se considera el proceso como una secuencia de hipótesis de desarrollo que se puede analizar y describir.**

Suponemos que: (VER GRÁFICO 33)



Gráfico 33. Gráfico de Método Marco Lógico.

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <p><b>1. OBJETIVO DE DESARROLLO O IMPACTO</b></p> <p>El objetivo global al cual se espera que el proyecto vaya a contribuir significativamente en el largo plazo.</p> | <p><b>1. INDICADORES</b></p> <p>Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo global.</p>     | <p><b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b></p> <p>Documentos<br/>Entrevistas<br/>Observaciones de campo<br/>Evaluación focal, etc</p> | <p><b>1. FACTORES EXTERNOS</b></p> <p>Acontecimientos importantes, condiciones, decisiones necesarias para sostener los objetivos a largo plazo.</p>                                       |
| <p><b>2. OBJETIVO INMEDIATO O DE RESULTADOS</b></p> <p>El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto.</p>  | <p><b>2. INDICADORES</b></p> <p>Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se ha cumplido el objetivo específico.</p> | <p><b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b></p> <p>Documentos<br/>Entrevistas<br/>Observaciones de campo<br/>Evaluación focal, etc</p> | <p><b>2. FACTORES EXTERNOS</b></p> <p>Acontecimientos importantes, condiciones, decisiones fuera del conjunto del proyecto que tiene que prevalecer para lograr el obj de desarrollo.</p>  |
| <p><b>3. PRODUCTOS</b></p> <p>Los resultados que la gestión del proyecto debería poder garantizar.</p>  | <p><b>3. INDICADORES</b></p> <p>Medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se producen los resultados.</p>            | <p><b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b></p> <p>Documentos<br/>Entrevistas<br/>Observaciones de campo<br/>Evaluación focal, etc</p> | <p><b>3. FACTORES EXTERNOS</b></p> <p>Acontecimientos importantes, condiciones, decisiones fuera del conjunto de la gestión del proyecto necesarios para lograr el objetivo inmediato.</p> |
| <p><b>4. ACTIVIDADES</b></p> <p>Las actividades que el proyecto tiene que emprender a fin de producir los resultados.</p>   | <p><b>4. INSUMOS</b></p> <p>Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo las actividades.</p>   |  | <p><b>4. PRE CONDICIONES</b></p> <p>Condiciones que debe reunir o gestionar para obtener insumos que le permitan realizar actividades previstas</p>  |

Gráfico 34: Matriz Base de Programa Proyecto. Tomada de Manual de Marco Lógico

Si los RECURSOS están disponibles, entonces las ACTIVIDADES se realizarán,  
Si las ACTIVIDADES se realizan, entonces se producirán los PRODUCTOS,  
Si se producen los PRODUCTOS, entonces se logrará el RESULTADO,  
Y este contribuirá, a largo plazo, al cumplimiento del FIN U OBJETIVO GENERAL.

Con el esquema planteado en el GRÁFICO 33, se llega a concertar a través de numerosos talleres una **matriz general de marco lógico y una matriz base de programa y proyecto** con mayores detalles.

La Matriz base de programa – proyecto es útil para articular propuestas de proyecto al programa (VER GRÁFICOS 34 y 35).

.Se pueden **modificar o suprimir actividades y metas** en función de las condicionantes del proyecto, sin perder la relación con los objetivos y fines del programa.

**.Sirve para modificar los proyectos y saber qué implica su modificación** con relación a los objetivos y fines del programa.

.Permite **modificar en forma “inteligente”**.

**.Evita desfases** entre la propuesta programática y de proyecto.

**.No se pierde el sentido general.** (VER GRÁFICO 36).

Con el esquema del Gráfico 34, se construye la Matriz Base de Programa y Proyecto:



Gráfico 35: Flexibilización y adaptación de método de Marco Lógico para articular la planificación estratégica y la programática. M. Enet (Nov. 2003. Informe final Asesoría Programa Rosario Hábitat).



Gráfico 36. Ideograma de Matriz base de programa – proyecto. Permite resolver el problema bastante generalizado de tender a planificación por proyecto, sin considerar su articulación programática. M. Enet.



Gráfico VI

### ▶ 3c. MONITOREO Y EVALUACIÓN (VER GRÁFICO VI)

“Existe una relación indisoluble entre planificación, evaluación y re planificación ligada a la práctica concreta.”  
P. Freire

“No se trata de verificar lo no logrado, al finalizar el proceso, sino de obtener insumos para pensar y crear en colectivo alternativas innovadoras de transformación, en forma sistemática, hasta alcanzar los objetivos buscados.  
Apuesta a la inteligencia colectiva para construir un proceso exitoso.” M. Enet

#### ● Diseño de Monitoreo y Evaluación y su relación con la planificación.

Una vez analizada, ajustada y consensuada la planificación se comienzan a discutir los **indicadores** que permitirán evaluar los proyectos y el programa. Para ello se trabaja en talleres participativos con los responsables de dirigir el programa y los proyectos. Los indicadores **se construyen mediante un proceso sucesivo de aproximaciones, con creatividad y ejercicios lógicos.**

Se dice que es un proceso progresivo de aproximaciones, porque se ponen a prueba con la realidad compleja que intenta medir, y porque se irán transformando a medida que se vaya transformando la estrategia de acción para alcanzar los objetivos.

Este tipo de indicadores son denominados por algunos autores de “desempeño”.

**La metodología que se utiliza consiste en realizar preguntas claves sobre los temas que más les preocupan a los actores responsables**

**de la acción, al momento de tener que cumplir con lo planificado según su experiencia en la práctica.**

Para contribuir a enfocar estas preguntas se orienta a que los participantes se cuestionen si se está cumpliendo con lo pautado, si eso se está realizando en tiempo y forma, si es la forma más productiva, o qué opinión tienen los distintos actores sobre las acciones.

#### ● ¿Qué son los indicadores de desempeño?

Son instrumentos que permiten medir y describir (cuali-cuantitativamente) **METAS, PRODUCTOS, RESULTADOS E IMPACTO** de proyectos y programas en una forma integrada y relacionada.

**Se mide en particular cada instancia** (meta, producto, resultado e impacto), **pero analizando a su vez su relación sistémica en el programa o proyecto general.**

**Permiten a los administradores seguir los procesos y analizar si se producen progresos, demostrar los resultados y adoptar medidas correctivas** para mejorar la prestación de servicios de desarrollo integral barrial.

Se diseña un **sistema continuo de análisis** (VER GRÁFICO 37) desde la situación inicial, el proceso de desarrollo, el final del proyecto y el impacto con el paso del tiempo.

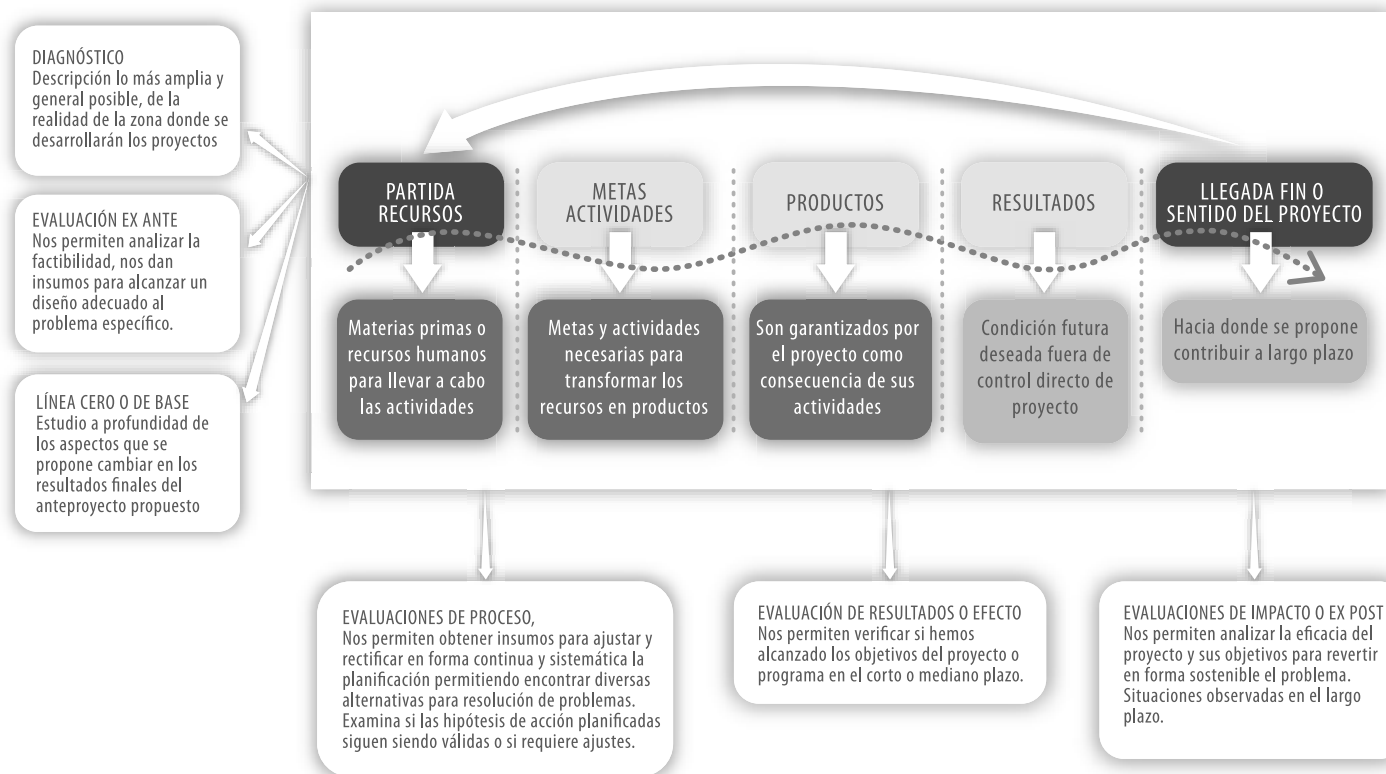
Se analiza tanto la relación de planificación con evaluación, como la relación entre las distintas modalidades de evaluación.

Desde este enfoque, **no se profundiza en la diferenciación de tipos de evaluación, sino que se van utilizando todas aquellas que sean útiles** para favorecer un sistema inteligente de comunicación e información,

para el análisis y toma de decisiones consensuadas que permitirá flexibilizar la planificación considerando cambios en las condiciones internas o externas del proyecto.

El *desempeño* a alcanzar se medirá según “categorías” o metas que los distintos actores del proyecto consideren mínimas, y como metas máximas a aquellas que se considere que no se sabe si se podrán cumplir en su

Gráfico 37. Diagnóstico, Monitoreo y Evaluación y su relación con la planificación. M. Enet



totalidad pero se aspira alcanzarlas.

Este es un punto esencial en la construcción del **tablero de indicadores** ya que los mismos actores se **desafían y “visualizan” en aspectos concretos hacia donde quieren ir.**

No es un evaluador externo que “impone” cuál es el desempeño “standard”. Se promueve la discusión teórica y práctica para prever consecuencias de las decisiones y su relación entre meta, producto, resultado e impacto. Como efecto complementario, esta visualización grupal de los objetivos permite mejorar la coordinación y sinergia de recursos.

● **Instrumentos de Visualización para pensar y crear colectivamente.**

Todos estos instrumentos son **simples**, permiten la **visualización colectiva en papelógrafos**, y por tanto la **posibilidad de discusión y análisis.**

En el GRÁFICO 38 podemos observar sintéticamente la evolución de determinado aspecto, variable o proyecto.

La **línea continua (B)** parte de una situación x al iniciar el proyecto, en el proceso mejora y al finalizar llega a la meta máxima planteada, sin embargo en el impacto no logra sostenerse y comienza a decaer hasta llegar a la meta mínima.

El caso de la **línea punteada (A)** comienza en una situación baja en el proceso y en el resultado sólo logra llegar hasta la meta mínima, pero en el impacto evoluciona positivamente y tiende a la meta máxima.

El GRÁFICO 39 permite visualizar dos aspectos importantes: si estamos logrando lo que nos propusimos (eficacia) y si este logro se sostendrá en el

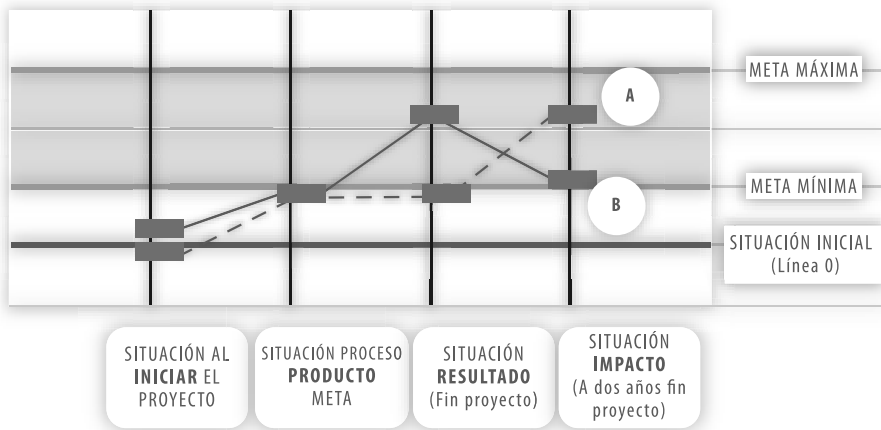


Gráfico 38. Evaluación de la evolución de una variable de acuerdo a Metas máximas y mínimas. (2003 Inf. Final Rosario Hábitat. M. Enet)



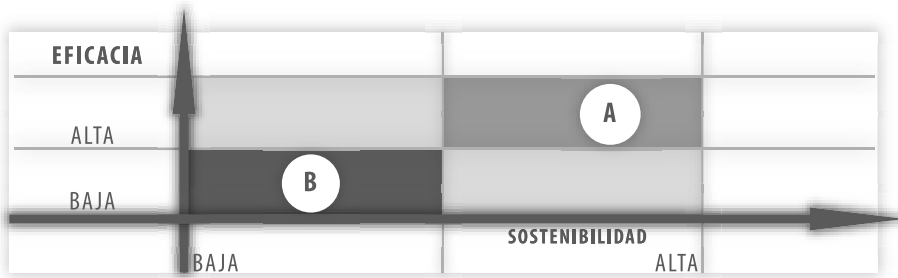


Gráfico 39. Gráfico que permite visualizar la Eficacia y Sostenibilidad de una variable. M. Enet

tiempo (sostenibilidad). (Ver la relación con el GRÁFICO 38).

La **A** es una variable **efectiva y sostenible**.

La **B** es una variable que está logrando una **efectividad, al menos en las metas mínimas pero que no logra sostenerse en el tiempo**.

El GRÁFICO 40 permite conocer sobre **variables claves**, seleccionadas para el funcionamiento de un proyecto, saber cuál era la **situación existente** (cero), **cómo evoluciona** en X situaciones de análisis participativo, y a su vez **relacionarlo con el cumplimiento de metas planteadas por el equipo**: Mínima (aceptable) o Máxima (la que se aspira lograr). Además permite saber en qué medida se está alcanzando la meta mínima o máxima. A través de semáforos. Verde: Cumplimiento total. Amarillo: Algunas de las condiciones para cumplir las metas, y Rojo: Cuando no ha logrado cumplir

prácticamente ninguna condición de la meta.

El gráfico permite relacionar todos estos datos con una descripción de la situación actual y con el planteo de alguna estrategia de continuidad que les permitirá fortalecer y sostener lo que se viene realizando o cambiar las cosas que no funcionan. Es netamente un tablero con informaciones claves para poder analizar y decidir colectivamente.

**Los INDICADORES de cada una de las instancias se van construyendo con preguntas sobre la matriz base de programa y proyecto.**

La metodología que se utiliza consiste en promover que los distintos actores participantes de actividades, metas y productos se realicen las **preguntas claves** que más les preocupan al momento de tener que cumplir con lo planificado desde su perspectiva. (VER GRÁFICO 41).

|                                  | VARIABLE   | SITUACIÓN INICIAL  | MOMENTOS DE EVALUACIÓN |            |            |            | EVOLUCIÓN DEL LOGRO DE LA META   | SITUACIÓN ACTUAL SITUACIÓN 3   | ESTRATEGIA DE CONTINUIDAD   |
|----------------------------------|--|--|------------------------|------------|------------|------------|--|--|---|
|                                  |  |  | SIT 1 INFO             | SIT 2 INFO | SIT 3 INFO | SIT 4 INFO |  |  |   |
| ASPECTO: COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN | A) Existencia de Sistema de comunicación Interna y Externa | La organización tiene un Sistema de comunicación interna centralizado en la organización promotora, pero no así sus asociadas. Esto limita la comunicación.<br><br>La comunicación externa se produce por eventos especiales y no tiene un sistema de comunicación periódica, sino eventual. |                        |            |            |            | Meta máxima: Red de páginas web de la Org. Central y de Asociadas. Boletines periódicos y Sistema Integrado de P+M+E           | Se ha instalado una página web con múltiples conexiones a sus asociadas y a redes asociadas.   | Para armar una estrategia de comunicación se pedirá asesoramiento especializado |
|                                  |  |  |                        |            |            |            | Meta mínima: Diseño de sistema de comunicación interna y externa Web de la Organización Central. Boletines periódicos y P+M+E. | Dos organizaciones del proyecto tienen página web.   |   |
|                                  |  |  |                        |            |            |            | Situación proceso: Se cumplen las actividades para lograr las metas.   | Se envían boletines en forma sistemática desde el 2003.  |   |
|                                  |  |  |                        |            |            |            | Situación 0 (existente)  | Se ha establecido un sistema de comunicación interna del proyecto en base al Sistema de P+M+E. |   |

Gráfico 40. Instrumento para Visualización de la Evolución de Variables Claves.. M. Enet

Esta forma de relacionar la planificación con preguntas claves, facilita la comprensión de los distintos actores sobre las posibilidades y los riesgos que se tomarán en la acción, permite plantearse metas específicas, orienta y ajusta colectivamente hacia dónde quiere llegar.

En algunos casos específicos puede medirse también productividad (Ejemplo: en un programa donde se estén proponiendo distintas alternativas de resolución realizar una evaluación comparativa sobre la que es más efectiva con mayor eficiencia). (VER GRÁFICO 42).

● **Ejemplo de relación entre Planificación, Monitoreo y Evaluación en el ciclo de programa y proyecto.**

Se analiza una “rama” completa de la planificación de Matriz base de Programa y proyecto. Sobre ella se realizan preguntas orientadoras de: Eficacia, eficiencia, grado de avance y opinión.

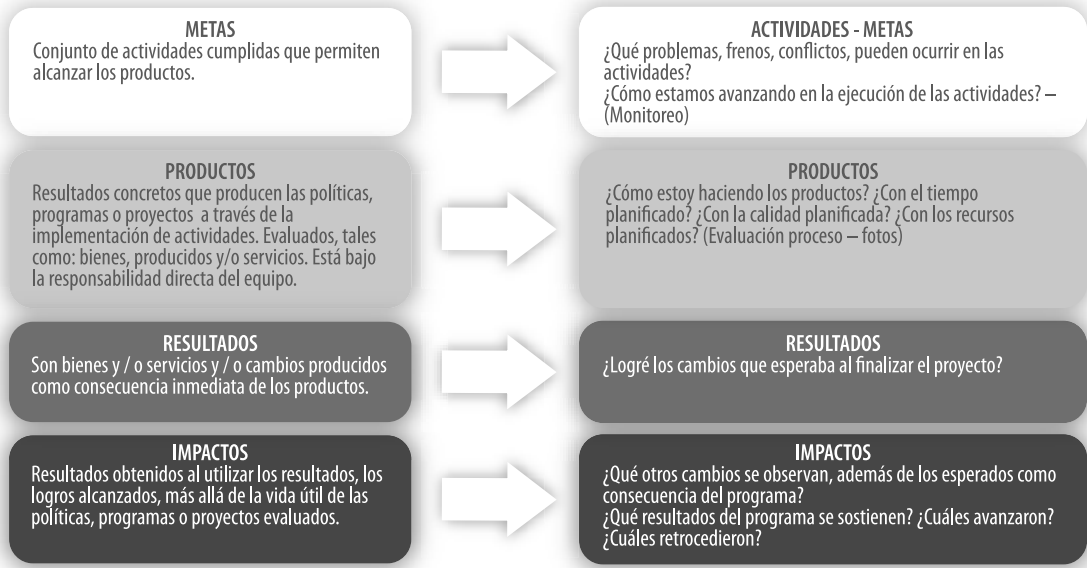


Gráfico 41. Matriz base, con preguntas claves, para generación de indicadores. M. Enet

Gráfico 42. Matriz base de Programa y Proyecto y su relación con la evaluación para definir distintos tipos de indicadores. M. Enet (2003. Informe final asesoría Rosario Hábitat)



**EFICACIA**



Cumple la meta, producto, resultado específico, Resultado / planificado – Cumple con la calidad (la calidad no es subjetiva sino que previamente se establece qué se entiende por calidad Ej. Pliegos de especificaciones técnicas de proyectos).

**EFICIENCIA**



Cómo la cumple, en tiempo / forma (Racionalidad en el uso de los recursos).

**PRODUCTIVIDAD**



Es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados (Más resultados con menos recursos) Se puede seleccionar la alternativa más productiva.

**GRADO DE AVANCE**



En que medida se están cumpliendo las actividades para alcanzar una meta, o las metas para alcanzar producto. Se puede establecer un camino crítico de acciones necesarias para llegar a otras.

**OPINIÓN**



Indicadores cualitativos que expresan la opinión de los actores en satisfacción, percepción, aptitud, conciencia etc.

● **Ejemplo de diseño de indicador y Preguntas claves.**  
**(Caso San Antonio de los Baños, Cuba).**

¿Quiénes? Representantes de la Comunidad y distintos factores (Organismos del Estado)

¿Cuántos? Al menos el 80%

¿Dónde? San Antonio de los Baños

¿Qué? Planificación del Programa 20 x 1000

¿Cómo? Ajustada, completada y consensuada

¿Cuándo? Antes de comenzar la ejecución de tareas



AL MENOS EL 80% REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD Y DE FACTORES, REALIZAN AJUSTE, COMPLETAN Y CONSENSUAN UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA 20 X 1000, ANTES DE COMENZAR LA GESTIÓN DE FONDOS Y EJECUCIÓN DE TAREAS CON ENFOQUE DE GÉNERO



¿Está disponible la información?  
¿Qué información nueva se requiere?  
¿Qué costo implica obtener la nueva información?  
¿Los beneficios para verificar el indicador justifican su costo?

**Una vez construido el indicador se analizan las categorías.** (VER GRÁFICOS 43 y 44). Las categorías pueden relacionarse con las metas máximas a las que se aspira llegar. Muchos miembros de proyectos se reservan estas metas a acuerdos internos y expresan las mínimas a los financiadores de los proyectos, con el objetivo de resguardar las posibilidades de éxito, pero sin rescindir una apuesta más allá de las condiciones manejables.

Las **metas mínimas** son aquellas que si no se cumplen no se podrán alcanzar los objetivos y resultados esperados. Es básico que se alcancen.

Las **metas inaceptables**, son aquellas sobre las que se tiene la certeza que no se podrán alcanzar los objetivos y resultados esperados.

Ejemplo de análisis desde un indicador, cómo se establecen las categorías:

La categoría A – es la meta máxima planteada.

La categoría B – La mínima aceptable.

La categoría C- No es aceptable.

“Otra” – Tiene la función de identificar aspectos no contemplados, y su repetición, indicaría que las categorías colocadas no son las pertinentes. Una categoría “otra” puede pasar a ser la principal. (VER GRÁFICO 45).

Este es el mecanismo previsto de flexibilización y adecuación a la realidad. Es el equipo de evaluación el que realiza la propuesta de cambio.

Otro aspecto a considerar es **cómo se procesa la información cuantitativa** (representada por categorías diseñadas por los participantes del proyecto) y la información **cuantitativa** (representada por observaciones focalizadas en temas específicos pero que permiten la exploración y el

Gráfico 44: Visualización de Categorías de indicadores y preguntas claves. M. Enet y E. Recio (2003. Informe transfeencia a Caso San Antonio de Los Baños. Cuba).


|   |  |            |  |
|---|--|------------|--|
| AL MENOS EL 80% DE LOS REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD Y DE FACTORES, REALIZAN AJUSTE, COMPLETAN Y CONSENSUAN UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA 20 X 1000, ANTES DE COMENZAR LA GESTIÓN DE FONDOS Y EJECUCIÓN DE TAREAS CON ENFOQUE DE GÉNERO  |  | INDICADOR  |  |
|  <p>¿Se logró comprender y analizar la planificación?<br/>         ¿Se lograron analizar todos los conceptos?<br/>         ¿Se logró completar con tiempos, responsables?<br/>         ¿Se logró que participaran todos los sectores?<br/>         ¿Se logró que la mujer participe?<br/>         ¿Se consideró en los conceptos el tema de género y equidad?<br/>         ¿Se realizó en el tiempo planificado?<br/>         ¿Qué opinión tienen los distintos actores sobre la utilidad de realizar una planificación?<br/>         ¿Qué opinión tienen los distintos actores sobre la pertinencia de los temas tratados y su relación entre ellos?<br/>         ¿Qué opinión tienen los distintos actores sobre la utilidad de aclarar conceptos?<br/>         ¿Qué opinión tienen sobre la actividad realizada?</p> | PREGUNTAS INDUCTIVAS   |            |  |
|   | Al menos el 80% de las observaciones, relaciones, preguntas y cambios son pertinentes con los temas tratados | CATEGORIAS |  |
|   | Al menos el 60% de las observaciones, relaciones, preguntas y cambios son pertinentes con los temas tratados |            |  |
|   | Menos del 60% de las observaciones, relaciones, preguntas y cambios son pertinentes con los temas tratados   |            |  |
|   | Otra   |            |  |
|   | Los distintos factores, comprenden, analizan, discuten y ajustan la pre propuesta de planificación           |            |  |

Gráfico 45. Categorías cuantitativas, observación cualitativa y sugerencias de acción para transformar la práctica. M. Enet en base a casos de aplicación.

| INDICADOR  | CATEGORÍAS CUANTITATIVAS   | OBSERVACIÓN CUALITATIVA   | SUGERENCIA DE ACCIÓN  |
|--|--|---|---|
| Los distintos factores, comprenden, analizan, discuten y ajustan la pre propuesta de planificación | Al menos el 80% de las observaciones, relaciones, preguntas y cambios son pertinentes con los temas tratados | Si bien hubo al menos un 60% de los actores que comprendió, analizó y discutió la planificación en forma pertinente, el grupo de familias, no llegó a comprender el procedimiento y los otros actores no facilitaron su integración a los grupos de trabajo | <b>Estudiar nuevos métodos de capacitación que faciliten con ejemplos prácticos el procedimiento de planificación y formar equipos mixtos que incluyan a familias y técnicos donde las dinámicas promuevan su integración</b> |
|  | Al menos el 60% de las observaciones, relaciones, preguntas y cambios son pertinentes con los temas tratados |   |   |
|  | Menos del 60% de las observaciones, relaciones, preguntas y cambios son pertinentes con los temas tratados   |   |   |
|  | Otra   |   |   |

aprendizaje de aspectos no previstos en las categorías).

El indicador puede verificar si se ha logrado cumplir con la meta máxima, la mínima o la inaceptable (cuantitativo).

La información cualitativa se incorpora por observación in situ, por evaluación de grupo focal y/o por entrevista a informantes calificados.

**Se recomienda diferenciar entre observación externa de campo y “Transcripción textual” de frases expresivas de la situación.**

**La triangulación cuali-cuantitativa se produce a la hora de analizar**

**los resultados**, ya que la forma de medición y consideración corresponden a enfoques epistemológicos diferentes.

Estas dos formas de ver el indicador permiten tener una visión más amplia e integral. De esta relación directa puede plantearse, en reuniones de análisis y replanificación sugerencias de acción, para ese proyecto o para otro.

Es importante que el equipo evaluador promotor del proceso, no sólo guíe metodológicamente, sino que aporte al análisis del problema, al menos, dos o tres alternativas de resolución. Estas, son analizadas en la reunión, y

se elige una de ellas, o se construye una nueva en base al aporte realizado.

Otro rol proactivo del equipo promotor de evaluación, es el **acompañamiento de los distintos participantes de la evaluación para que visualicen no sólo el punto que están discutiendo y analizando, sino su relación con la planificación** estratégica y el efecto que esta decisión puede tener en el proceso. **Es pasar de la visualización de “foto” (corte en un momento y un punto determinado) a “cine” (momento en relación al proceso y a la estrategia evolutiva planteada)**

Cuando se realizan reuniones de **análisis de programa**, donde se analizan varios proyectos, y se observa una coincidencia en aspectos positivos o negativos, se comienza a plantear ajustes de la estrategia programática, en forma articulada.

**En esta instancia, nuevamente el rol del equipo promotor evaluador, acompaña con propuestas de ajuste estratégico para ser analizadas, y contribuye a la lectura sistémica y de proceso evolutivo.**

#### ● Evaluación complementaria para análisis cualitativo

Existe una variación en las formas de procesamiento que pueden ser utilizadas cuando se realizan **evaluaciones de efectos y/o impactos en programas interactoriales** donde se espera producir transformaciones en distintos tipos de actores.

Son evaluaciones que triangulan los objetivos del programa con las lógicas específicas de cada actor.

#### **Estructura metodológica para el análisis de la percepción interactorial por temas críticos del programa**

(Base metodológica del tablero parlante)

##### **Procesamiento de primer grado: Por actor** (VER GRÁFICO 46).

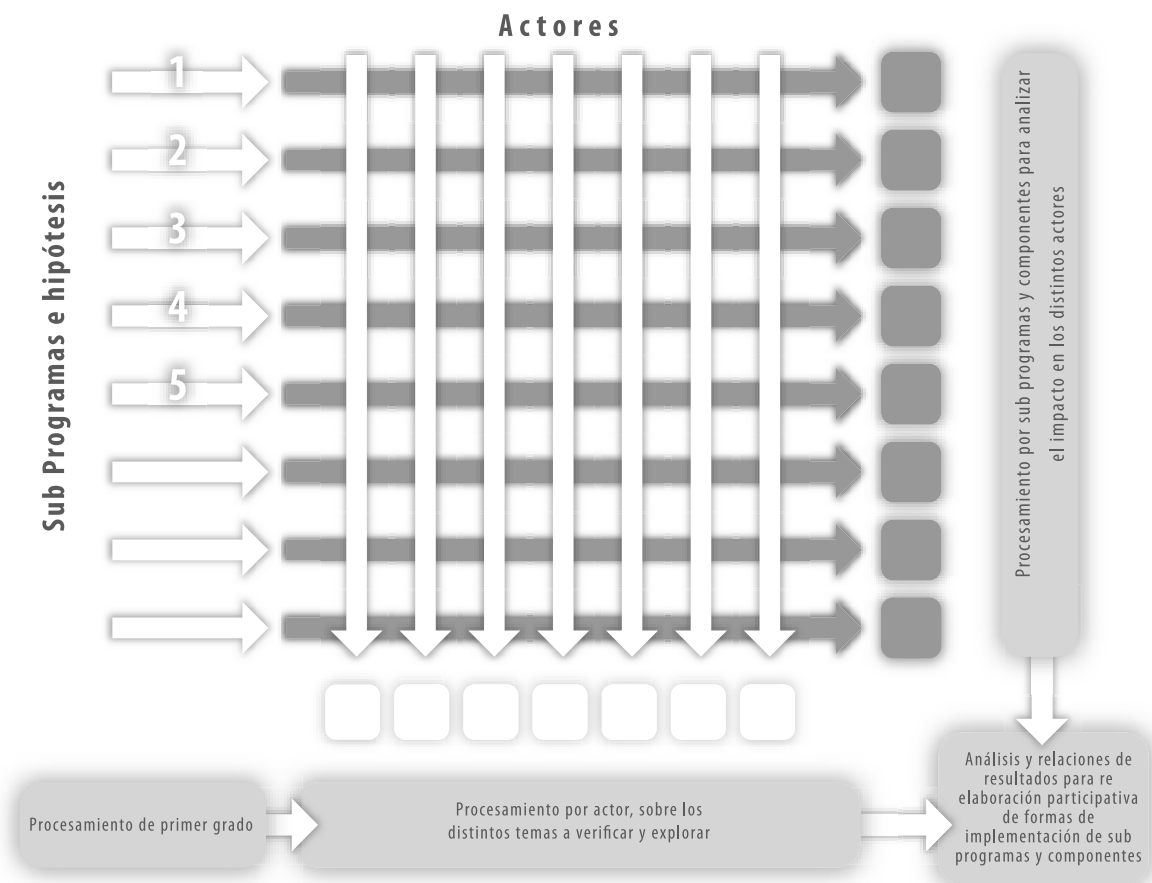
En primer lugar se analiza la implementación del Programa, Subprograma y componentes desde la lógica y el “efecto” que produce en los distintos actores. **Se realiza un procesamiento de cómo son percibidas las distintas variables, por cada uno de los actores, una lectura transversal del programa desde cada lógica (Blanco).**

##### **Procesamiento de segundo grado:**

Una vez reconstruida la lógica de los actores *se analizan los distintas Subprogramas y componentes en función de las lógicas de todos los actores entrevistados, verificando los aspectos coincidentes y los aspectos de conflicto.* Permite optimizar estrategias de articulación de actores (Gris).

Una vez construidos los indicadores y categorías, relacionadas a toda la planificación del proyecto, se vuelven a los acuerdos iniciales y se estudia *quién hace qué, con qué frecuencia y en qué ámbitos.* En función de ello se diseñan los instrumentos con los que se analizará y relacionará la evaluación.

Grafico 46. Estructura metodológica para el análisis de la percepción interactoral.(1999) M. Enet y otros en Informe de Evaluación de Impacto de transferencia de Tecnología. En proyecto de investigación PID 0571/98 Y (2003) en Informe Proyecto Especial de la CIC "Evaluación del Impacto del Plan Más Vida: Plan de control sistemático de los alimentos" Componente específico: Evaluación Cualitativa (Evaluación de Efectos)





| TIPO DE TECNOLOGÍA             | SELECCIÓN DE TECNOLOGÍA                                  | FACILIDAD DE TRANSFERENCIA Y CAPACITACIÓN   | FACILIDAD DE PRODUCCIÓN DE COMPONENTES  | FACILIDAD DE MONTAJE  | FACILIDAD DE MANTENIMIENTO   | Puntaje |
|--------------------------------|--|---|---|---|--|---------|
| Techo Batea                    |  |   |   |   |  | 7       |
| Vigueta y losa LAM             |  |   |   |   |  | 10      |
| Bóveda Rebajada                |  |   |   |   |  | 8       |
| Conclusiones / Recomendaciones | No hubo suficiente estudio de factibilidad de adaptación | En el proceso de capacitación y transferencia no es suficiente con capacitar y traer manuales sino que en algunos casos es necesario adaptar la tecnología por materiales, mano de obra etc | Se debe estudiar suficientemente la posibilidad de producción, evaluando la necesidad de equipos, materiales y escala para la necesidad de la demanda | Se debería estudiar suficientemente la posibilidad de montaje considerando tiempos, complejidad de la mano de obra, necesidad de controles especiales, etc. | Considerar la necesidad, periodicidad y complejidad de mantenimiento |         |

Gráfico 47. Instrumento de Análisis. 2003 M. Enet, en Informe de experiencia de evaluación Programa 10 x 10. San Antonio de los Baños. Cuba. Más información ver en <http://www.marianaenet.blogspot.com/>

En el GRÁFICO 47 se observa un procesamiento cruzado por tema y tipo de variable. Los distintos actores, y sus lógicas se confrontaron en un taller de evaluación participativa y analizaron por un lado la eficacia de la tecnología, y por el otro, cómo influyó la forma de transferencia, en aspectos claves. Este instrumento, al igual que los otros, está desarrollado para el análisis y propuesta colectiva.

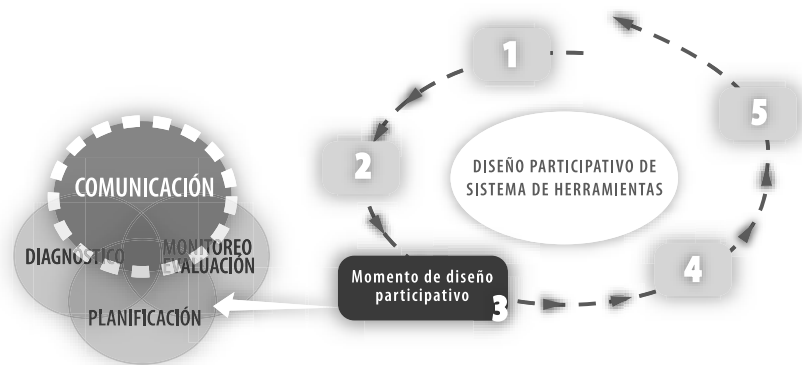


Grafico VII

### ► 3d. COMUNICACIÓN (VER GRÁFICO VII)

“Comunicación como campo de articulación, intersección, entre diversos actores o agentes, intereses, expectativas, tiempos, sentidos, lugares, que permite abordar el hacer y las formas de representarlo y colectivizarlo.”  
Alicia García (2006)

#### ● Formas de Comunicación y Análisis de información para la toma de decisiones consensuadas

##### • 1. Sistema de planillas por momento de Proyecto.

###### **Características de los instrumentos.**

. Están orientados a una evaluación sistemática que permite ver la evolución en el tiempo, su eficacia para alcanzar los objetivos y su relación con la planificación para poder tomar decisiones, los instrumentos **contemplan todas las etapas del proyecto y están interconectados**. Esto se materializa con un sistema de tablas diseñadas para cada momento del proyecto, cuya información se relaciona y articula.

La información digitalizada permite realizar “links” o conexiones y poder ver desde aspectos generales globales a detalles específicos que quiera investigar el receptor. La forma de lectura de la información se adapta a las necesidades de los que requieren la información. Lo designamos como “*elige tu propia aventura*” (VER GRÁFICO 48).

. Es esencial la **visualización simple y entendible** para todos los actores. Esta situación se materializa en la **visualización de las categorías como semáforos** que indican el color *verde* (como el cumplimiento de meta

máxima donde no hay que modificar las acciones), color *amarillo* (como el cumplimiento de meta mínima donde existen aspectos que pueden ser mejorados para alcanzar el máximo rendimiento) y color *rojo* (donde no se llegan a cumplir las metas mínimas y existe necesidad de cambio inmediato de estrategia).

. Los datos obtenidos **triangulan aspectos cuantitativos y cualitativos** en la etapa de análisis para obtener una visión integral. Esto se materializa en el análisis de cada indicador cruzando datos cuantitativos de avance, calidad, eficacia etc., con observaciones cualitativas que orientan la especificidad del caso.

. Se trata de **evaluaciones para transformar la acción y la actitud de los distintos actores** participantes. Los instrumentos están diseñados para visualizar el desempeño de cada indicador en reuniones de análisis participativo y poder realizar un análisis y estrategia consensuados donde se incorpora la “recomendación de acción”.

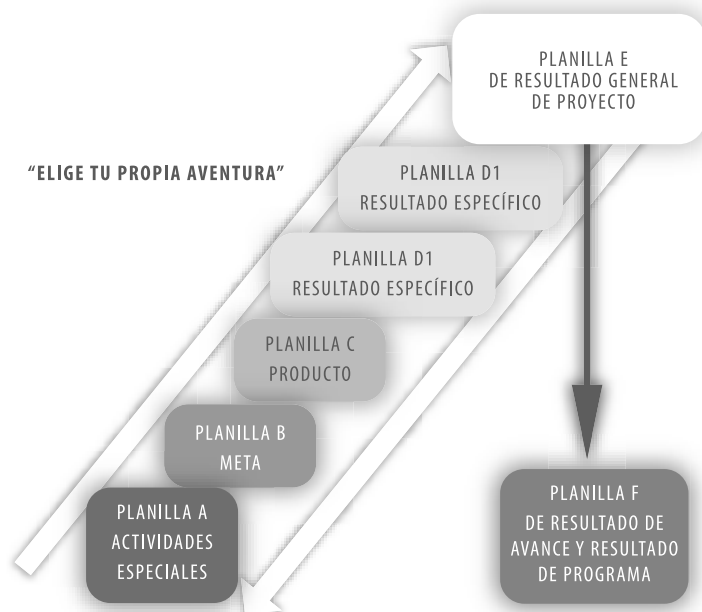
. Están orientados a la **articulación intersectorial y a la demostración y transparencia de las acciones con otros actores**.

Esto se materializa con un sistema de visualización de la información, en papel y en su versión digital (página web en html) para ser utilizada en reuniones de análisis reales y/o virtuales permitiendo articular incluso a distancia.

. Son herramientas de trabajo **adecuadas a los recursos, tiempos y objetivos específicos**.

Los instrumentos son “*corregidos*” y “*adaptados*” por los técnicos

Gráfico 48. “Elige tu propia aventura”<sup>29</sup>. M. Enet . (2003) En Informe final asesoría Rosario Hábitat y (2003) y en Informe final Asesoría Proyecto Especial de la CIC “Evaluación del Impacto del Plan Más Vida: Plan de control sistemático de los alimentos” Componente específico: Evaluación Cualitativa (Evaluación de Efectos) y (2003 -2008) Evaluación Programa Regional HIC



La información de las planillas puede leerse:

Según la necesidad de análisis, en temas específicos de alguna meta o producto para analizar uno o todos los resultados de un proyecto o para analizar el grado de avance o resultado del programa.

Todas las planillas están articuladas por la planificación común.

Los informes de monitoreo, no son papeles escritos para guardar; es información ajustada y gráfica que se adapta, discute y construye entre los distintos actores que tienen responsabilidades y que pueden y deben tomar decisiones.

A mayor amplitud de actores convocados para análisis mayor participación efectiva en la toma de decisiones.

29. Lo designamos como “elige tu propia aventura” haciendo alusión a los cuentos infantiles donde se puede seleccionar el rumbo de la historia eligiendo entre diferentes secuencias del cuento y finales, de acuerdo a la elección del lector.

responsables de metas y productos, según su experiencia concreta en campo. Esto facilita su apropiación y su adecuación a las verdaderas necesidades.

### **La información de las planillas.**

Se utiliza en distintas instancias de trabajo: en campo, a escala de equipo de proyecto, a escala de interacción entre proyectos (programa) y para tratar los efectos del programa a escala de política local de hábitat.

A modo de ejemplo podemos observar una propuesta para un programa de Mejoramiento de Barrios. (VER GRÁFICO 48)

Las reuniones son de trabajo de equipo:

- . Trabajo de equipo en el barrio con Comisión Mixta de Seguimiento (*Planillas A y B*)
- . Trabajo de equipo con áreas (Técnica – Legal - Social) (*Planillas A – B- C*)
- . Trabajo de equipo con instituciones provinciales (Agua – Hidráulica etc.) (*Planillas B y C*)
- . Trabajo de equipo de proyecto y dirección (*Principalmente C y D1 y D*)
- . Trabajo comparativo de resultados de los distintos proyectos – Análisis de Programa (*Planillas D y planillas F*)
- . Trabajo de dirección con otras instituciones (*Planilla D*).

### **Descripción de las planillas.**

#### PLANILLA A - ACTIVIDADES:

Específica para una actividad particular que requiera mayor estudio y profundización.

Ejemplo: Planilla de seguimiento de grado de avance de construcción de redes de infraestructura; ejemplo: Instrumento de entrevista a beneficiarios, Planilla de registro de reuniones con los beneficiarios, etc.

(Planilla no incluida en esta primera versión de instrumentos). (VER

GRÁFICOS 48, 49 y 50).

#### PLANILLA B - METAS:

Analiza el cumplimiento de metas, considerando avance, eficiencia y eficacia.

Las fuentes de información en su mayoría son documentos de trabajo que tienen que anexarse a los informes como pruebas. (Ejemplo: Documentos legales, planillas de asistencia, planos, convenios, controles técnicos de obra, certificación de avance de obra, etc.).

Otra fuente de información es la observación directa de campo del técnico responsable que tendrá como guía y prueba de veracidad de datos las planillas A. (VER GRÁFICOS 48, 49, 50 y 51).

#### PLANILLA C - PRODUCTOS:

Analiza el cumplimiento de productos considerando eficacia, eficiencia y opinión de actores claves.

La fuente de información se basa en los datos de la planilla B y algunas entrevistas por saturación con actores claves.

(VER GRÁFICOS 48, 49, 50 y 52).

#### PLANILLA D - RESULTADO PARCIAL POR PROYECTO:

Analiza el cumplimiento del resultado final del proyecto.

La fuente de información se basa principalmente en la planilla C y entrevistas por saturación a actores claves.(VER GRÁFICOS48, 49, 50 y 54).

#### PLANILLA D1 - RESULTADO ESPECÍFICO:

Analiza el cumplimiento de productos resultados específicos (especialmente para temas sociales) considerando eficacia, eficiencia y opinión de actores



El cuadro muestra cómo la evaluación no se realiza por una “foto” aislada sino que sus resultados desde el inicio al final del proyecto se observan como un proceso evolutivo. Los resultados parciales de evaluación permiten “adelantar” la posibilidad de éxito o fracaso en los productos, resultados e impactos que se esperan.

**DE INFORMACIÓN GENERAL A INFORMACIÓN ESPECÍFICA, SEGÚN NECESIDAD DE ANÁLISIS**

Gráfico 49. Mapa de planillas y conexiones lógicas para análisis de información. M. Enet en base a casos de aplicación

claves.  
La fuente de información se basa en los datos de la planilla B y algunas entrevistas por saturación con actores claves. (VER GRÁFICOS 48, 49, 50 y 53).

**PLANILLA E - RESULTADO POR PROYECTO:**  
Analiza una síntesis de todos los resultados de un proyecto.  
Se construye en base a las distintas planillas D que dan cuenta del cumplimiento de los resultados (VER GRÁFICOS 48 y 49).  
**PLANILLA F1 Y F2 - MONITOREO DE PROGRAMA Y AVANCE DE PROGRAMA:**  
Son síntesis generales del programa que dan cuenta del grado de avance y la eficacia obtenida hasta el momento.  
Se construye en base a la información de las distintas planillas E de los

proyectos. (VER GRÁFICOS 48 y 49).  
**Mapa de Planillas y conexiones lógicas para análisis de información.**  
Como ejemplo podemos observar un conjunto de planillas y su relación diseñada para un programa de desarrollo barrial integral. (Caso Programa Rosario Hábitat, Rosario, Argentina. 2003. Informe Final. M. Enet). (Ver Gráficos 48 a 53).  
Las Planillas diseñadas para este caso van desde actividades que requieren seguimiento, metas, productos, resultados específicos, resultados proyecto, y resultados programa.

## EJEMPLOS DE RELACIÓN DE LAS PLANILLAS DE EVALUACIÓN CON LOS DISTINTOS MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN. PRH.

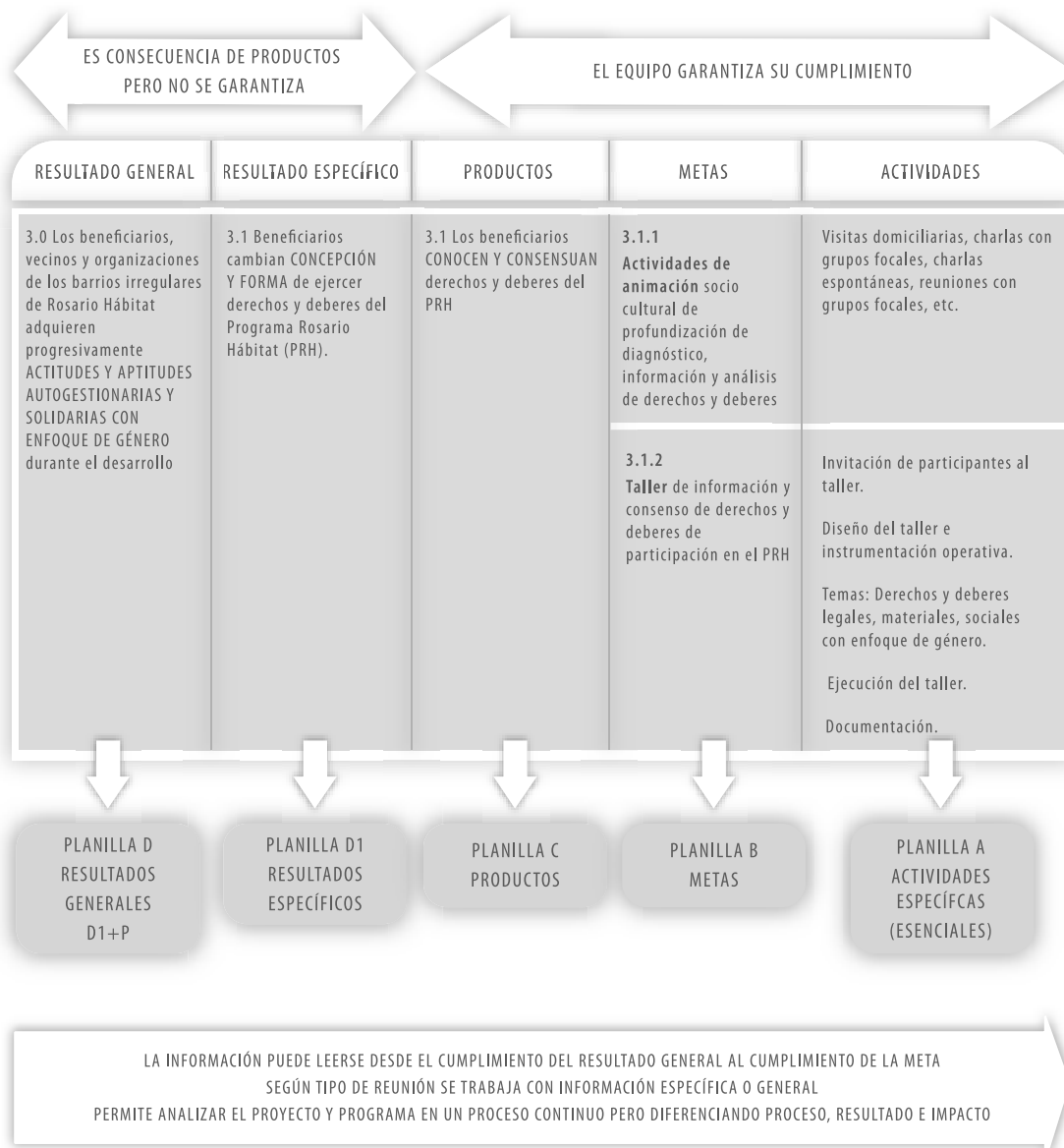


Gráfico 50. Relación de las planillas de evaluación con los distintos momentos de la planificación. M. Enet en base a casos de aplicación.

### EXPLICACIÓN DE LÓGICA DE PLANILLA B: METAS (PLANILLA A: ACTIVIDADES NO INCLUIDA EN ESTA PRIMERA VERSIÓN DE INSTRUMENTOS).

| FUENTE INFORMACIÓN     | INDICADORES DE META 2.2.1  | GRADO DE AVANCE |         | AVANCE EN INSUMO ECONÓMICO |         | SEÑAL EFICIENCIA | CATEGORÍAS   | SEÑAL EFICACIA | OBSERVACIONES CUALITATIVAS  | RECOMENDACIONES DE ACCIÓN  |
|------------------------|--|-----------------|---------|----------------------------|---------|------------------|--|----------------|---|--|
|                        |  | Real            | Planif. | Gastado                    | Presup. |                  |  |                |   |  |
| Responsable Area Legal | 2.1.1.1 Factibilidad de proyecto confirmado por Aguas Provinciales |                 |         |                            |         |                  | Factibilidad aprobada.                               |                | El proyecto logró ser aprobado en su factibilidad pero hubo demoras en el tiempo de aprobación por desconocimiento de algunos requerimientos y procedimientos específicos para el caso. | Responsable de Asistencia Técnica debe transmitir a sus compañeros ajustes en condiciones legales y procedimientos |
|                        |  |                 |         |                            |         |                  | En trámite con ajustes acordados para su aprobación. |                |   |  |
|                        |  |                 |         |                            |         |                  | No aprobada por dificultades técnicas insalvables.   |                |   |  |
|                        |  |                 |         |                            |         |                  | Otra   |                |   |  |

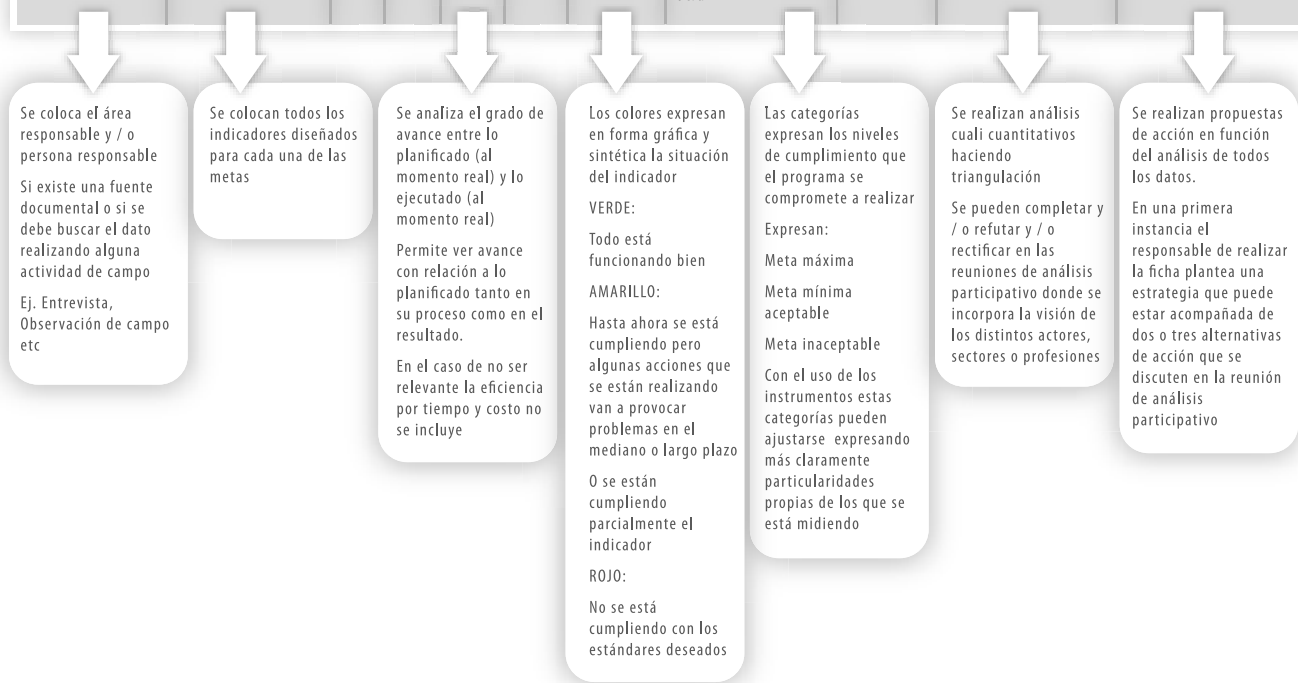


Gráfico 51. Lógica planilla B Monitoreo de Metas. M. Enet en base a casos de aplicación.

## EXPLICACIÓN DE LÓGICA DE PLANILLA C: PRODUCTO.

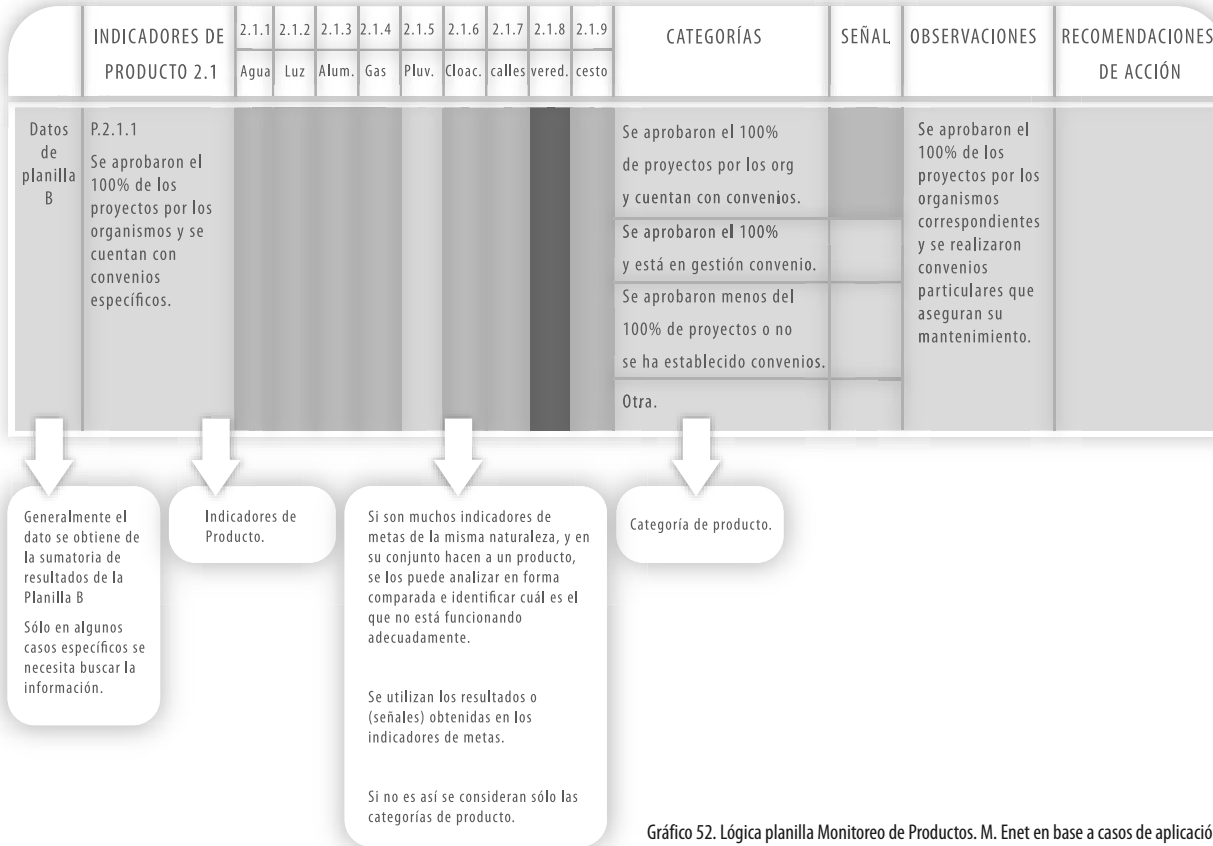


Gráfico 52. Lógica planilla Monitoreo de Productos. M. Enet en base a casos de aplicación.

## EN EL CASO DE TEMAS SOCIALES LA PLANILLA D1: RESULTADOS ESPECÍFICOS ES EQUIVALENTE A LA DE PRODUCTO

|                     | INDICADORES DE PRODUCTO 2.6   | CATEGORÍAS   | SEÑAL | OBSERVACIONES | RECOMENDACIONES DE ACCIÓN |
|---------------------|---|--|-------|---------------|---------------------------|
| Datos de planilla A | P.2.6.1<br>El 100% de equipos mixtos formados cuentan con material constructivo e información técnica para realizar acciones de mejoramiento y gestiones de aprobación por ayuda mutua. | El 100% cuenta con material constructivo e información técnica.<br>Al menos el 90% cuenta con material constructivo e información técnica.<br>Menos del 90% cuenta con material constructivo e información técnica.<br>Otro. |       |               |                           |

Gráfico 53. Lógica planilla C Resultados Específicos. M. Enet en base a casos de aplicación.



**EXPLICACIÓN DE LÓGICA DE PLANILLA D: RESULTADOS  
RESULTADO 2 / MEJORAMIENTO BARRIO Y SOLUCIÓN HABITACIONAL Y SANITARIA**

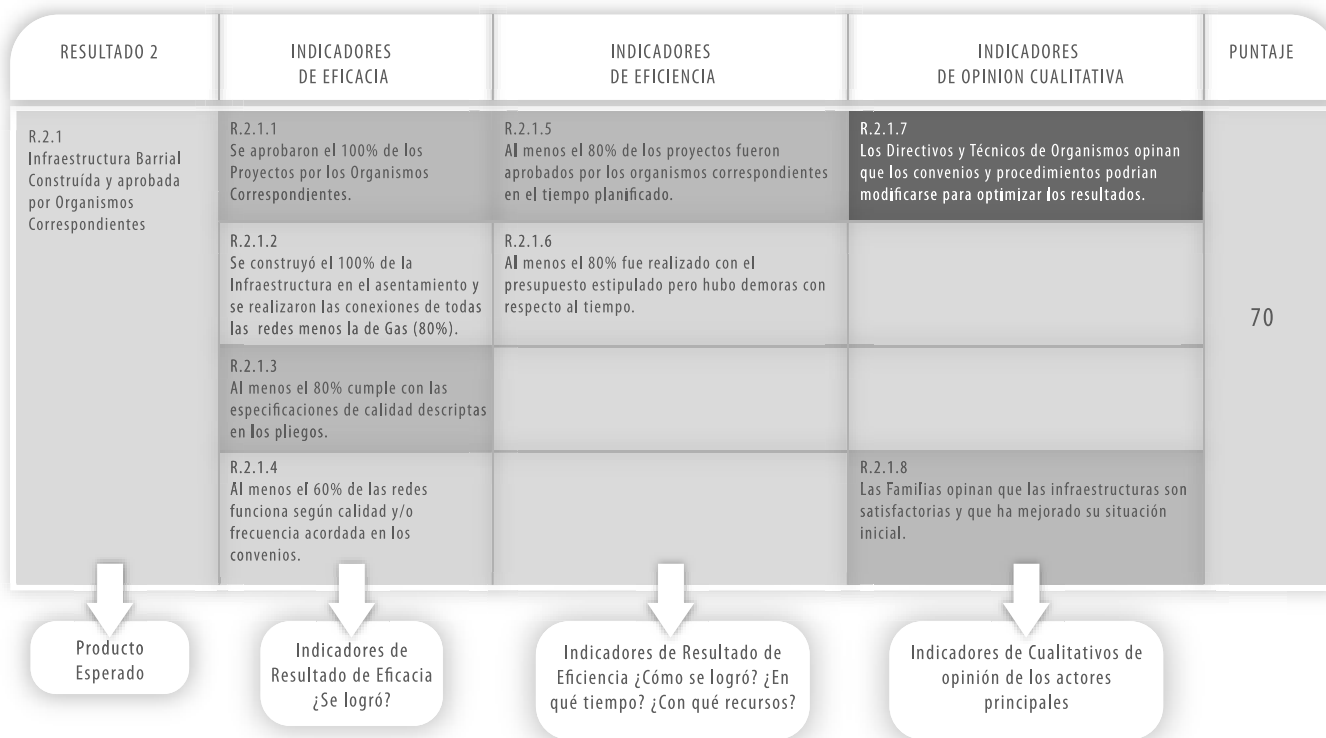
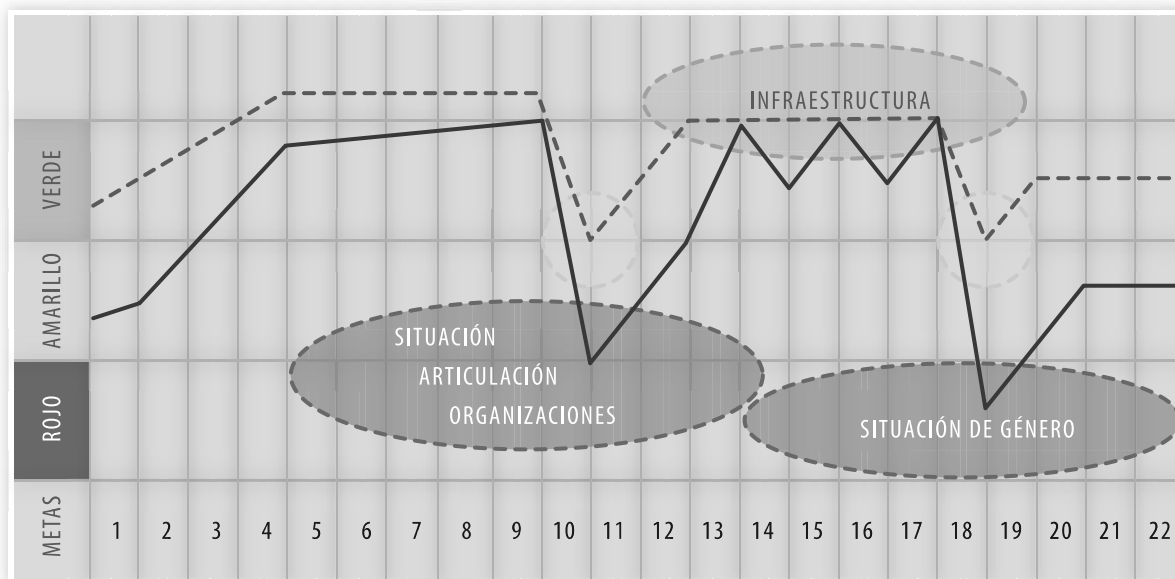


Gráfico 54. Lógica planilla D Resultados. M. Enet en base a casos de aplicación 2003. En Informe final Rosario Hábitat.

## • 2. Panel de Análisis comparativo de evolución en el desempeño de metas de un proyecto

Gráfico 55: Panel de análisis comparativo de la evolución de desempeño en el cumplimiento de metas de un proyecto durante el proceso de desarrollo del programa. Aplicado en Caso Rosario Hábitat a propuesta del equipo promotor de evaluación.



### Referencias para análisis:

— Línea continua sit. foto 1 de desempeño de metas de proyecto x

..... Línea discontinua sit. foto 2 de desempeño de metas de proyecto x

Círculo rojo. Análisis de desempeño crítico de meta con necesidad de resolución

Círculo amarillo: Avance en la resolución del desempeño crítico de meta

Círculo verde: Resolución de desempeño crítico de meta.

Permite identificar desempeños críticos y su evolución, en base a la estrategia de acción planificada. De esta manera no se espera a que los productos o resultados no se cumplan, se trabaja racional y creativamente para la construcción del éxito.

Este análisis puede ser utilizado, también, para análisis comparativo de desempeño de metas entre distintos proyectos de un programa.

### 3. Tablero de Análisis crítico por aplicación de metodología

|            | HÁBITAT   |              |  |           |                 | INTEGRAL   |                                  |  |                           | SOCIAL  |                           |   |                                    |
|------------|---|--------------|--|-----------|-----------------|--|----------------------------------|--|---------------------------|---|---------------------------|---|------------------------------------|
|            | Precariedad Habitacional  |              | Precariedad Urbana   |           |                 | Familia  |                                  | Legal  |                           | Organización Social de la comunidad   |                           | Apropiación de metodología de trabajo integral            |                                    |
|            | Calidad Constructiva  | Hacinamiento | Equipamientos  | Servicios | Infraestructura | Grado de Satisfacción  | Acceso a fuentes de subsistencia | Situación de tenencia  | Cumplimiento de Convenios | Desarrollo de la estructura organizacional  | Cambios como actor social | Integración de áreas y aplicación de enfoque metodológico | Aplicación de enfoque metodológico |
| Proyecto a | Verde   | Amarillo     | Verde  | Verde     | Verde           | Verde  | Verde                            | Verde  | Verde                     | Verde   | Verde                     | Verde   | Verde                              |
| Proyecto b | Verde   | Amarillo     | Verde  | Verde     | Verde           | Verde  | Verde                            | Verde  | Verde                     | Verde   | Verde                     | Verde   | Verde                              |
| Proyecto c | Verde   | Amarillo     | Verde  | Verde     | Verde           | Verde  | Verde                            | Verde  | Verde                     | Verde   | Verde                     | Verde   | Verde                              |
| Proyecto d | Verde   | Amarillo     | Verde  | Verde     | Verde           | Verde  | Verde                            | Verde  | Verde                     | Verde   | Verde                     | Verde   | Verde                              |
| Proyecto e | Verde   | Amarillo     | Verde  | Verde     | Verde           | Verde  | Verde                            | Verde  | Verde                     | Verde   | Verde                     | Verde   | Verde                              |
| Proyecto f | Verde   | Amarillo     | Verde  | Verde     | Verde           | Verde  | Verde                            | Verde  | Verde                     | Verde   | Verde                     | Verde   | Verde                              |
| Proyecto g | Verde   | Amarillo     | Verde  | Verde     | Verde           | Verde  | Verde                            | Verde  | Verde                     | Verde   | Verde                     | Verde   | Verde                              |
|            | <p>El hacinamiento es producto de una concepción de política socio habitacional de corto plazo y diferenciada para sectores pobres donde se destinan viviendas de escasos metros cuadrados que para el caso Litoral, donde existen numerosas familias extendidas se vuelve crítico. Esta situación se profundiza en los municipios donde no se hace control de la incorporación de allegados, generándose hacinamiento por superficie y familiar.</p> |              | <p>Es un factor crítico para considerar en la selección de tierras, porque es difícil el seguimiento y exigencia de cumplimiento por parte del Municipio de la ejecución de la infraestructura básica.</p> <p>La realización de las mismas depende de financiamiento externo y de ejecución y aprobación por entes provinciales.</p> |           |                 | <p>Si bien la situación de tenencia es un problema estructural, tanto en la zona del Litoral Argentino como en los planes de vivienda de estas características, se visualiza que los resguardos que se intentaron tomar a partir de la implementación del programa, no lograron generar en el impacto la propiedad definitiva. Sólo en dos de los casos puede peligrar la situación de tenencia. Este aspecto se ve agravado por la insuficiente toma de conciencia de las familias y el Municipio sobre la importancia y consecuencias que tiene este aspecto.</p> <p>También surge como interrogante si es un objetivo deseado, la tenencia definitiva por el riesgo de sostenibilidad por falta de pago de impuestos y servicios.</p> |                                  | <p>Se observa un bajo nivel de cumplimiento de los convenios firmados por el municipio lo cual plantea la necesidad de tomar mayores resguardos y garantías en otros proyectos futuros de las mismas características.</p> <p>Otra alternativa es realizar un trabajo pos ocupación donde se trabajará con los distintos actores la resolución de problemas particulares y la conciencia en el cumplimiento de los convenios.</p> |                           | <p>Se observa un déficit en la articulación entre áreas en todos los niveles del estado y una lógica de funcionamiento regida por el clientelismo político de donde no son la excepción los municipios medianos y pequeños.</p> <p>Otro factor que incide es el cambio de administraciones que no posibilita mantener la dinámica de funcionamiento y la capacitación adquirida a partir de la aplicación de un proyecto demostrativo de estas características.</p> |                           |   |                                    |

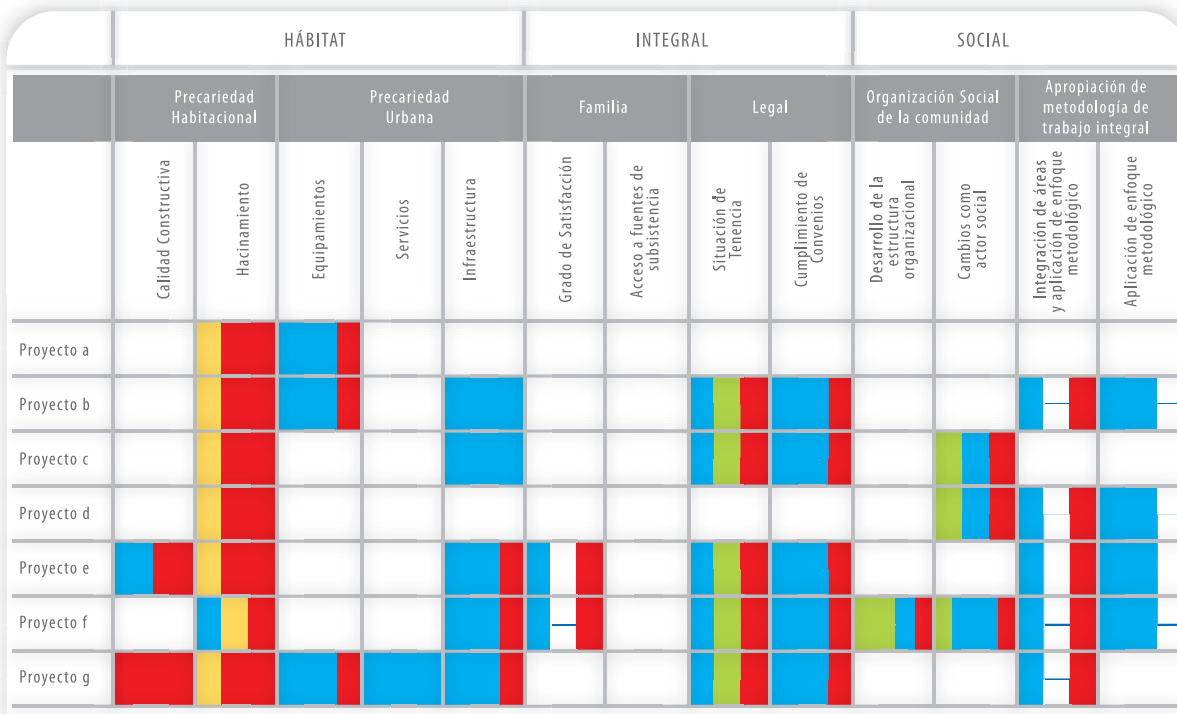
Gráfico 56: Tablero de análisis comparativo de resultados alcanzados en distintos proyectos que forman parte de un programa. Se analiza cómo la estrategia metodológica utilizada, determina resultados no efectivos, independientemente del tipo de proyecto y contexto que se trate. Permite rectificar la estrategia metodológica planteada. (1999 M. Enet y J. Scavuzo en Programa de Emergencia Hídrica en el Litoral Argentino para AVE – CEVE (Asociación Vivienda Económica y Centro Experimental de la Vivienda Económica))

#### • 4. Tablero de Análisis crítico por casos

|            | HÁBITAT                  |              |                    |           |                 | INTEGRAL              |                                  |                       |                           | SOCIAL                                     |                           |   | ANÁLISIS POR CASO |   |
|------------|--------------------------|--------------|--------------------|-----------|-----------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|--|---------------------------|---|-------------------|---|
|            | Precariedad Habitacional |              | Precariedad Urbana |           |                 | Familia               |                                  | Legal                 |                           | Organización Social de la comunidad        |                           | Apropiación de metodología de trabajo integral            |                   |   |
|            | Calidad Constructiva     | Hacinamiento | Equipamientos      | Servicios | Infraestructura | Grado de Satisfacción | Acceso a fuentes de subsistencia | Situación de tenencia | Cumplimiento de Convenios | Desarrollo de la estructura organizacional | Cambios como actor social | Integración de áreas y aplicación de enfoque metodológico |                   | Aplicación de enfoque metodológico  |
| Proyecto a |                          |              |                    |           |                 |                       |                                  |                       |                           |  |                           |   |                   |   |
| Proyecto b |                          |              |                    |           |                 |                       |                                  |                       |                           |  |                           |   |                   | El cambio de gobierno municipal incidió negativamente en el cumplimiento de compromisos y en la apropiación de la metodología. Existen problemas de equipamiento, infraestructura, escritura y aplicación del enfoque.  |
| Proyecto c |                          |              |                    |           |                 |                       |                                  |                       |                           |  |                           |   |                   |   |
| Proyecto d |                          |              |                    |           |                 |                       |                                  |                       |                           |  |                           |   |                   | Este conjunto presenta graves problemas de infraestructura, la calidad del agua y la inexistencia de desagües pluviales con cotas de terreno inundable, en algunos casos. Situación que se agrava por el abandono del Municipio, que una vez finalizado el plan no asumió sus responsabilidades por cambio de partido político. Otro aspecto es la inadecuación de la propuesta de hábitat en relación a las características culturales y el acceso a fuentes de subsistencia de la población, determinando el uso y apropiación intermitente del conjunto. |
| Proyecto e |                          |              |                    |           |                 |                       |                                  |                       |                           |  |                           |   |                   |   |
| Proyecto f |                          |              |                    |           |                 |                       |                                  |                       |                           |  |                           |   |                   | Presenta problemas por la inexistencia de desagües pluviales y cotas de terreno inundable. Esta situación se agrava por el incumplimiento del municipio de compromisos asumidos en convenios. Tensión social y precarización creciente. Individualismo, sin acciones colectivas.  |
| Proyecto g |                          |              |                    |           |                 |                       |                                  |                       |                           |  |                           |   |                   | Las viviendas presentaron problemas de calidad, las cuales fueron solucionadas por el accionar de AVE. Presenta precariedad urbana por el sitio de localización elegido. El Municipio está acompañando la post ocupación desde el área social, aunque no se ha avanzado en la seguridad de tenencia   |

Gráfico 57: Análisis comparativo de eficacia en la adecuación a contextos específicos de cada proyecto. Permite analizar estrategias de adecuación a contextos equivalentes. (1999 M. Enet y J. Scavuzzo en Programa de Emergencia Hídrica en el Litoral Argentino para AVE – CEVE (Asociación Vivienda Económica y Centro Experimental de la Vivienda Económica))

• 5. Tablero de Responsables y Guía de re Planificación para la acción postocupacional.



REFERENCIAS

| TIPO DE CAUSA          | COLOR  | TIPO DE INTERVENCIÓN               |
|------------------------|--------|------------------------------------|
| Contexto               |        |                                    |
| Municipio              | Blue   | Requerir cumplimiento de convenios |
| Organización promotora | Red    | Acción directa                     |
| Entidad Gubernamental  | Yellow | Informar impacto de la política    |
| Familias               | Green  | Apoyo directo e indirecto          |

Gráfico 58: Tablero de análisis para acuerdos de acción, en función de los temas críticos detectados en el análisis de los tableros precedentes.

Se analizan quiénes son los responsables, cómo deberían articularse y qué función desempeñarían para lograr la solución concreta de los problemas en campo. (1999 M. Enet y J. Scavuzzo en Programa de Emergencia Hídrica en el Litoral Argentino para AVE – CEVE (Asociación Vivienda Económica y Centro Experimental de la Vivienda Económica)

En los proyectos intersectoriales es imprescindible articular acciones y responsabilidades de los distintos actores participantes. Es importante que cada uno de los actores pueda visualizar los problemas, sus causas, y sus responsabilidades para ajustar la planificación inicial o para reforzar los acuerdos previamente establecidos.

Los tableros de los gráficos 56, 57 y 58 es importante utilizarlos, en talleres, en forma articulada para lograr los acuerdos en base a una comprensión racional y una participación efectiva.

## • 6. Visualización de preguntas claves que orientan sobre el avance general de un programa

EFICIENCIA ¿Estamos haciendo las acciones en el tiempo planificado?



Sí.

A seis meses de terminar el proyecto el 65 % de las metas ya están cumplidas, pero la dinámica propia que ha adquirido el proyecto, hace prever que se seguirán realizando.

El 35% restante se deberán completar en este período.

**El 94% de la metas tiene el avance previsto.** Solo una tiene un leve retraso en lo planificado.

EFICACIA ¿En qué medida estoy logrando las metas?



El 65% de las metas ya ha cumplido o ha superado ampliamente los objetivos planteados.

El 35% restante, que está en proceso de desarrollo tiene un promedio de eficiencia de 82%.

**El promedio general de eficacia de las metas es de 93%.**

¿Qué resultados se van obteniendo en incidencia en política?



Se lograron **13 espacios sostenidos** de negociación.  
(8 fortalecidos – 5 nuevos).

Se están negociando **17 leyes y/o normativas y/o programas en el 100% de los países del proyecto.**

Se ha logrado **modificar una ley, una operatoria de vivienda autogestionaria y se está desarrollando un programa piloto demostrativo.**

Se cuentan con documentos de leyes consensuados con distintos actores e instalados en espacios de negociación para su aprobación.

Se ha logrado instalar en la negociación temas como: Tenencia segura, propiedad colectiva, impacto de la titulación, costo-beneficio de procesos autogestionarios, financiamiento solidario, capacitación y fortalecimiento organizacional, gestión del suelo, banco de tierras, banco de inmuebles, instrumentos, inclusión de la participación de género.

Se han definido participativamente ejes para el desarrollo de una estrategia regional.

Gráfico 59: Reloj de arena: sintetizan el grado de avance de los objetivos centrales de un programa. Los datos son resultantes de un procesamiento, global y articulado de metas, productos y resultados de los distintos proyectos. (2003 M. Enet en informe Programa Regional de Incidencia en Política HIC)



“La experiencia y el intercambio entre los integrantes, los conceptos pierden su carácter abstracto, haciéndose progresivamente concretos y ricos en contenidos reales.”  
Pichón Riviere

Gráfico VIII

► 3e. TÉCNICAS Y DINÁMICAS PARA APLICAR EN PROCESOS DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA (VER GRÁFICO VIII).

Se describirán sólo algunos ejemplos de técnicas que pueden ser utilizadas en un sistema integrado de Diagnóstico + Planificación + Monitoreo + Evaluación + Comunicación  
En general permiten:

- . Que todos los actores **comprendan** lo que se informa.
- . Que todos los actores **puedan participar activamente con opiniones y sugerencias.**
- . Que sean dinámicas **factibles de ser utilizadas.**
- . Que permitan **el trabajo en equipo y se pueda realizar una construcción colectiva de ideas.**
- . **Obtener información cualitativa de la percepción de los distintos actores y su relación particular con el territorio espacial que ocupan.**

No existen técnicas predeterminadas, sino que deben ser diseñadas o adaptadas según los objetivos que se quieran lograr, el tipo de actores participantes, la cantidad de actores, el tiempo disponible, el lugar etc.  
**Es recomendable, si es factible, la construcción participativa de las técnicas con los distintos actores.**

Las técnicas participativas **no garantizan participación**, sólo son herramientas que hay que saber cómo utilizarlas, en qué situación y en qué momento.  
Siempre hay que considerar el proceso general de desarrollo de la producción

social del hábitat

● **Meta Plan**

● **Objetivos:**  
construir ideas colectivas en un paso a paso, un aprendizaje de una nueva forma de comunicación, escrita y dialogal.

● **Materiales:**

Tarjetas de cartulina de diferentes colores y formas, fotografías, fibrones, recortes de revistas.

● **Procedimiento:**

En el caso ilustrado en el GRÁFICO 61, se aplicó con sectores de población con dificultades para la lectura y escritura, por lo tanto se usaron para la expresión gráficos hechos por los participantes, un conjunto de fotos tomadas en el sitio, recortes de revistas y diarios de la zona etc. Esto permitió visualizar las ideas a través de imágenes y menos a través de la escritura.

La técnica de **meta plan permite, analizar ideas individuales, agrupar aquellas que hablan de lo mismo, analizar las aparentes diferencias y discutir las en diálogo grupal** hasta llegar a consensos, o nuevas alternativas. De cada grupo de ideas se pueden sacar ideas centrales y de estas un acuerdo grupal. (Ejemplo GRÁFICO 60).

Allí se puede observarse cómo se trabaja con tarjetas de distinto color para que se visualicen temas distintos, y cómo al agruparlas se empiezan a encontrar las ideas en común.

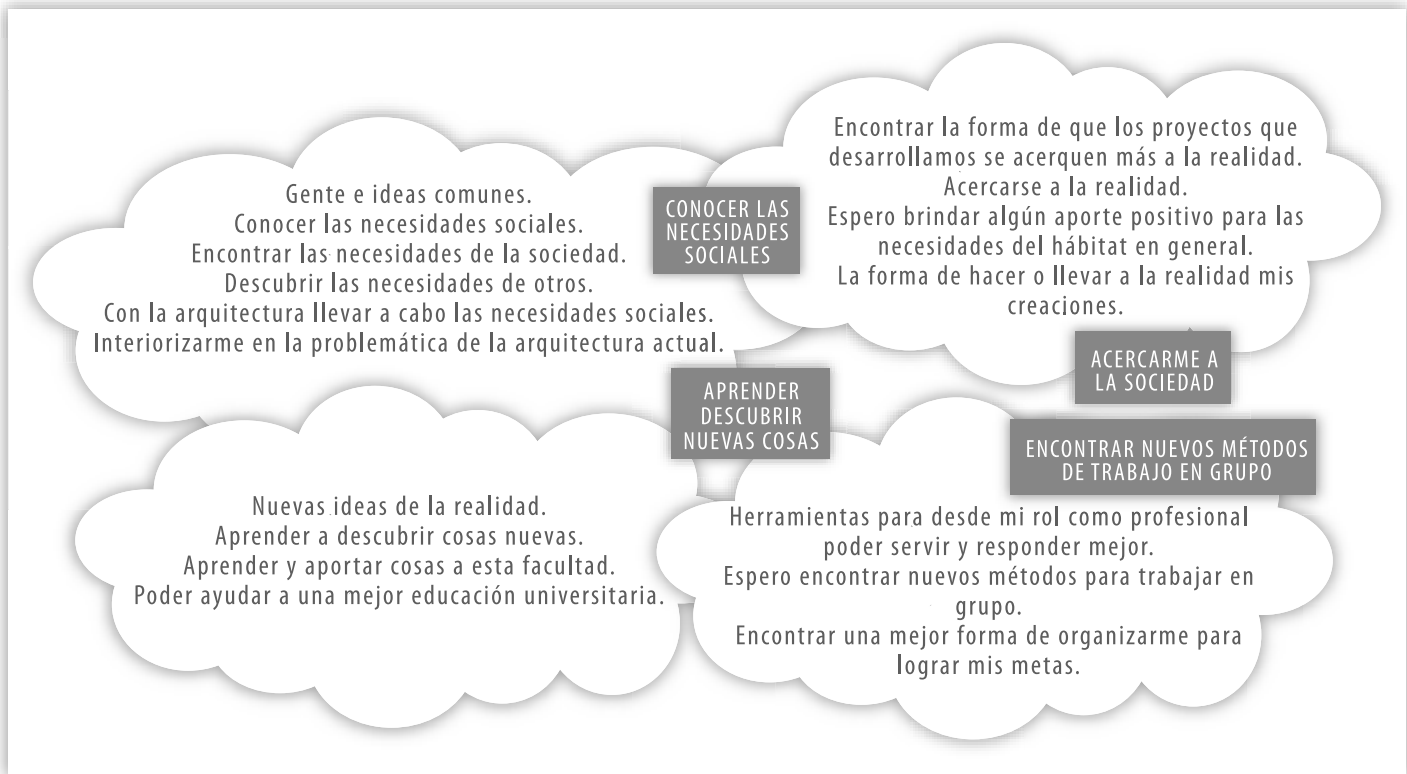


Gráfico 60. Metaplan desarrollado con alumnos de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Católica de Córdoba. (2002) M. Enet y D. Gargantini

Gráfico 61. Meta plan con Imágenes utilizado en taller de diagnóstico participativo en la ciudad de Esquel, Chubut. Argentina. (2000) M. Enet



También se observa cómo todo el **proceso de razonamiento y análisis de todo el taller queda plasmado en papelógrafos**, para poder relacionar en forma permanente, todo el proceso de análisis.

**La dinámica de trabajo se pauta con reglas de “escritura”** (Escribir una idea letra grande para que se pueda leer - los errores ortográficos no importan puede hacer un dibujo o foto que exprese la idea - no más de tres renglones en la tarjeta para lograr síntesis, etc.)

**También existen reglas de “diálogo”** (todos tienen derecho a expresar sus ideas -habla uno por vez - todas las ideas valen - respetar y escuchar al otro, etc.)

Para los países de Argentina, Uruguay, Paraguay y sur de Brasil, se puede utilizar “el significado del Mate” aspecto cultural dominante que permite comprender las reglas del diálogo



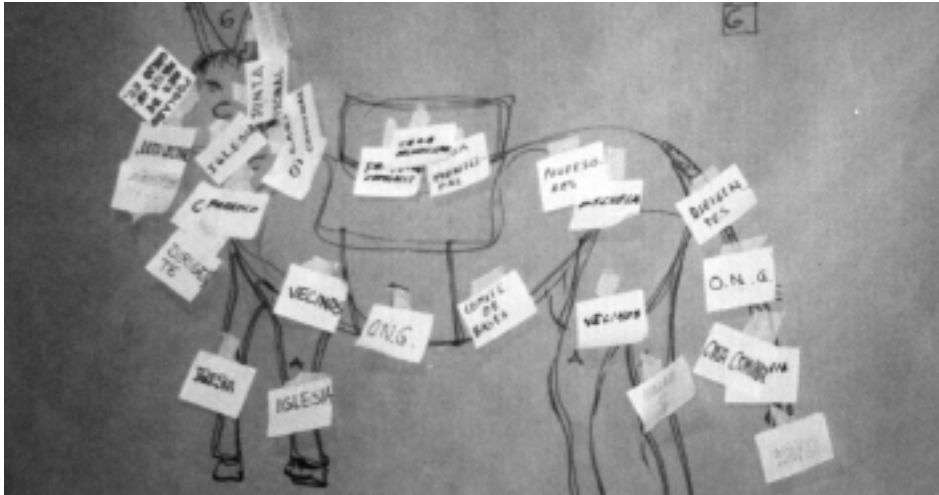


Gráfico 63. Ejemplo de implementación del “juego del perrito o burrito”. (2000) M. Enet según casos de aplicación en organizaciones barriales de Esquel, Chubut, Argentina. En la foto, Diseño de técnica realizado por participantes (políticos, técnicos y dirigentes barriales) de Curso de evaluación participativa dictado a la Alcaldía de Cochabamba en el período de aplicación inicial de la ley de participación. (1996)

- “ El sencillo mate es nada más y nada menos que una demostración de valores.  
Es la solidaridad de bancar esos mates lavados porque la charla es buena, la charla, no el mate.  
Es el respeto por los tiempos para hablar y escuchar, vos hablas mientras el otro toma y viceversa.  
Es la sinceridad para decir, cambia la yerba, o arreglalo un poco.  
Es el compañerismo hecho momento.  
Es la sensibilidad al agua hirviendo.  
Es el cariño para preguntar, estúpidamente, ¿está caliente, no?  
Es la modestia de quien ceba el mejor mate.  
Es la generosidad de dar hasta el final.  
Es la hospitalidad de la invitación.  
Es la justicia de uno por uno.  
Es la obligación de decir gracias, al menos una vez al día.  
Es la actitud ética, franca y leal de encontrarse sin mayores pretensiones mas que compartir.  
Ahora vos sabes, un mate no es sólo un mate.  
Anda calentando el agua, que voy para allá.”
- (Anónimo)

### ● “El juego del Burrito”

Técnica de diagnóstico rápido sobre la representación simbólica de organizaciones y actores “claves” en una comunidad barrial.

#### ● **Objetivos:**

Realizar un **reconocimiento y percepción de los distintos actores sobre Instituciones, organizaciones, personas claves y referentes** en el barrio.

El conocimiento de esta percepción es tan útil para planificar actividades de coordinación y fortalecimiento de las familias y organizaciones barriales, como para identificar líderes actuales o potenciales.

#### ● **Materiales:**

**Afiche de cartulina con un animal** (burro) dibujado y sus partes.  
**Círculos autoadhesivos de diferentes colores** según el actor o institución.

#### ● **Procedimientos:**

En el caso aplicado en la ciudad de Esquel, Chubut, Argentina, se utilizó la figura de un perro debido a la cantidad existente en la ciudad y a su significado para los pobladores. En el caso del GRÁFICO 63 se utilizó un burro, porque este es el animal representativo en Bolivia.

Se les entrega a los participantes un afiche con un perro dibujado y dividido en cinco partes: cabeza, patas delanteras, patas traseras, panza, y cola. (VER GRÁFICO 63).

El juego consiste en colocar en las distintas partes del perro, instituciones o personajes queridos y no queridos en el barrio (políticos, médico, maestra, cura, policía etc.), cada uno referenciado por un círculo de color. Una vez realizado esto, los participantes cuentan el porqué de su elección al técnico.

**Esta percepción cualitativa**, es anotada por el técnico en el revés de la tarjeta, para el posterior procesamiento cualitativo y cuantitativo de la información.

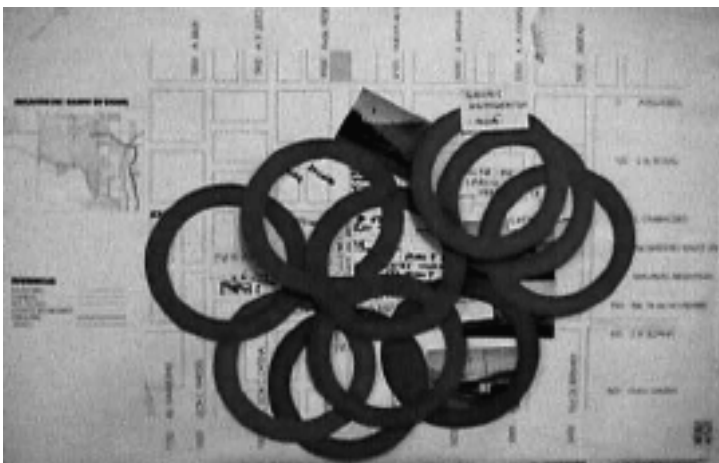


Gráfico 64. Ejemplo de Implementación del Rompecabezas Barrial. (2000) M. Enet según caso de aplicación en Esquel, Chubut, Argentina.

#### • Resultado:

Es una forma muy rápida y eficaz para que los habitantes del barrio expresen el valor simbólico de actores e instituciones que se relacionan con la comunidad.

#### ● “ Rompecabezas Barrial”

##### • Objetivos:

Extraer la **percepción del barrio de los distintos participantes**, en sus aspectos espaciales, sociales, simbólicos, educativos, de salud etc.

**Manifestar los aspectos que consideran valiosos y a conservar**, en contraposición a lo que observan como **problemas a resolver**.

##### • Materiales:

Un **papelógrafo con la planta del barrio**, identificando algunos de los “hitos”, sendas y nodos.

Un panel con fotos de la técnica de percepción cuadro por cuadro, reconstruyendo paisajes, usos, tipos etc. Estas fueron sacadas por los técnicos en una instancia anterior.

Un panel con fotos recortadas de revistas, para incorporar otras situaciones que pudieron no haberse captado con la máquina de fotos.

Cartulinas cortadas en forma de fichas, marcadores, papeles, tijeras, cola de pegar.

Aros de cartulina roja y verde.

##### • Procedimientos:

Utilizando como base el plano de manzanas del barrio y las fotos de hitos,

se va construyendo el “rompecabezas” con las fotos (de las dinámicas de campo), dibujos, frases, símbolos etc.

Cada participante reconoce un lugar, objeto, organización, etc., la describe al grupo, acuerdan en esta descripción y la colocan.

Se analiza el rompecabezas construido sobre “qué cosas me gustan de mi barrio y cuáles no me gustan” por consenso grupal, colocando aros rojos sobre aquellas consideradas “cosas que no me gustan de mi barrio” y verdes sobre aquellas consideradas “cosas que me gustan de mi barrio”. (VER GRÁFICO 64).

Se completa analizando y discutiendo ¿por qué?

#### • Resultado:

La técnica **permite la discusión y focalización de los problemas y valores centrales de cada barrio**.

La visualización gráfica, escrita y simbólica (círculos rojos y verdes) **permite pensar y analizar en equipo**.

**Los coordinadores ayudan a discriminar** bien ¿Cuáles son los problemas? ¿Cuáles son sus relaciones?

#### ● Técnica Mapeo de Actores y Redes:

##### • Objetivo:

Relevar las relaciones sociales que existen en un territorio determinado entre los diferentes agentes sociales que conviven en él (instituciones, organizaciones sociales y ciudadanía no asociada formalmente).

**• Procedimiento:**

Las variables a considerar en la **ficha** serán:

**•Objetivo**

(Sentido de la organización) - Razón de origen – Antigüedad

**•Representatividad:**

Nº de miembros / Nº de personas del barrio /

Representativa - sólo un sector -débil

**•Recursos disponibles para realizar los objetivos.****•Grado de autogestión:**

Experiencia en elaboración de proyectos - Experiencia en gestión.

**•Capacidad económica**

Monto anual promedio de funcionamiento - fuente de financiación -

Existencia de estrategia de gestión de fondos.

**•Experiencia en ejecución:**

Nº y tipo de proyectos ejecutados, monto, tiempos, Tipo de financiación / devolución

**•Conocimiento de otras organizaciones y grupos dentro del asentamiento**

Conocimiento de objetivos / actividades

Tipo de relación con esas organizaciones y grupos, proximidad de relación:

Fluida, esporádica, nunca

Caracterización de relación:

Conflictiva, armónica, indiferente

Escala de articulación:

Interna al asentamiento, sectorial, provincial, nacional, internacional.

Formalidad de la articulación:

Informal: de hecho o convenio informal.

Formal: Convenio en trámite o Convenio firmado.

**•Experiencia en trabajo articulado con otras organizaciones:**

En reclamos conjuntos, en participación de actividades comunes, en planificación de actividades comunes, en ejecución de actividades comunes.

**•Voluntad de trabajo con otras organizaciones:**

No trabajó pero le interesaría hacerlo, no lo ha planificado, no lo quiere hacer.

**• Ejemplo de referencias:** (VER GRÁFICOS 65 y 66)

*Objetivo, naturaleza de la organización:* Se muestra con colores.

*Representatividad:*

Fuerte (color puro) – un sector (color tramado) – color transparente (débil)

*Experiencia y potencialidad para realizar acciones:*

Altura de la figura.

*Proximidad de la relación:*

Tipo de raya:

Fluida (continua y gruesa),

Esporádica (con raya cortada gruesa),

La conoce y tiene voluntad de trabajo conjunto pero no trabajó (línea de punto fuerte),

La conoce y no manifiesta voluntad de trabajo conjunto (línea de punto débil),

No la conoce (sin raya).

*Caracterización de la relación:*

Por color:

Conflictiva (roja)

Armónica (verde)

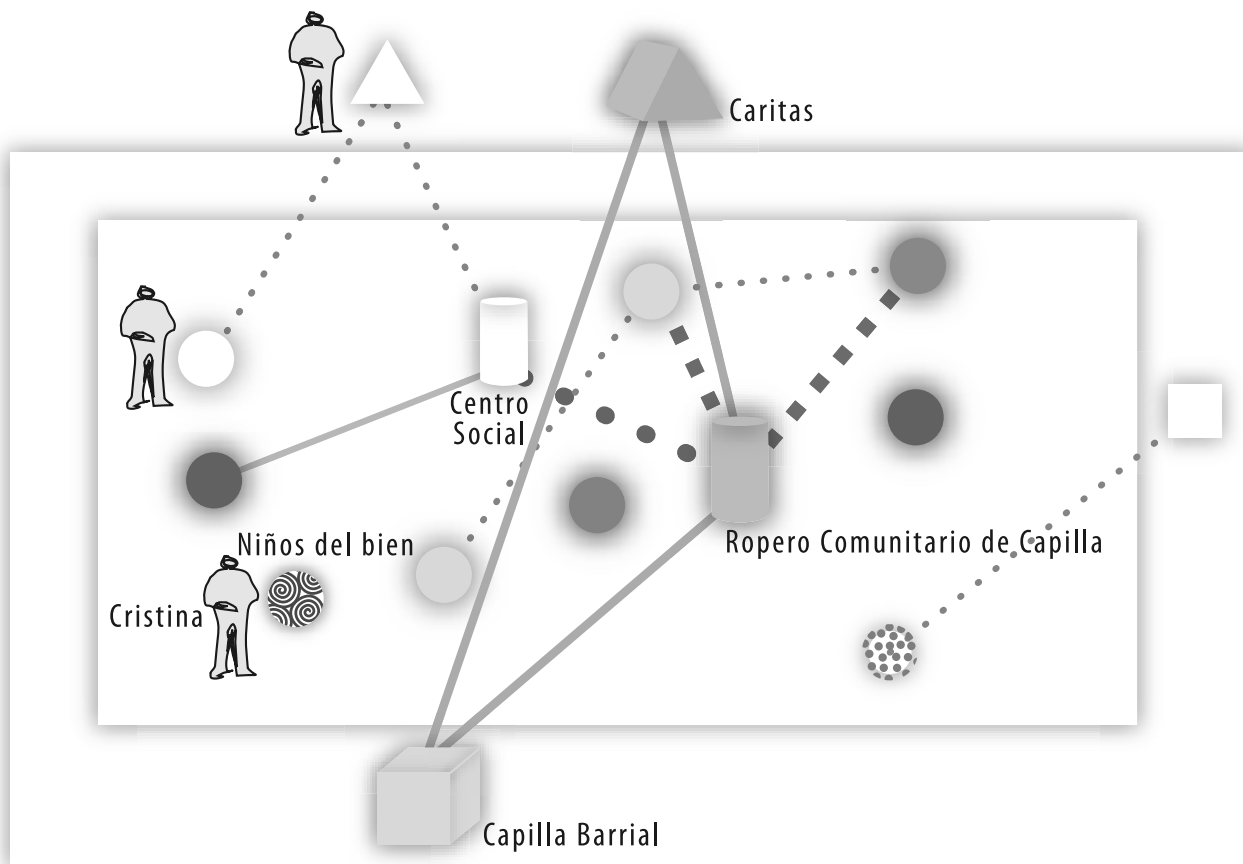
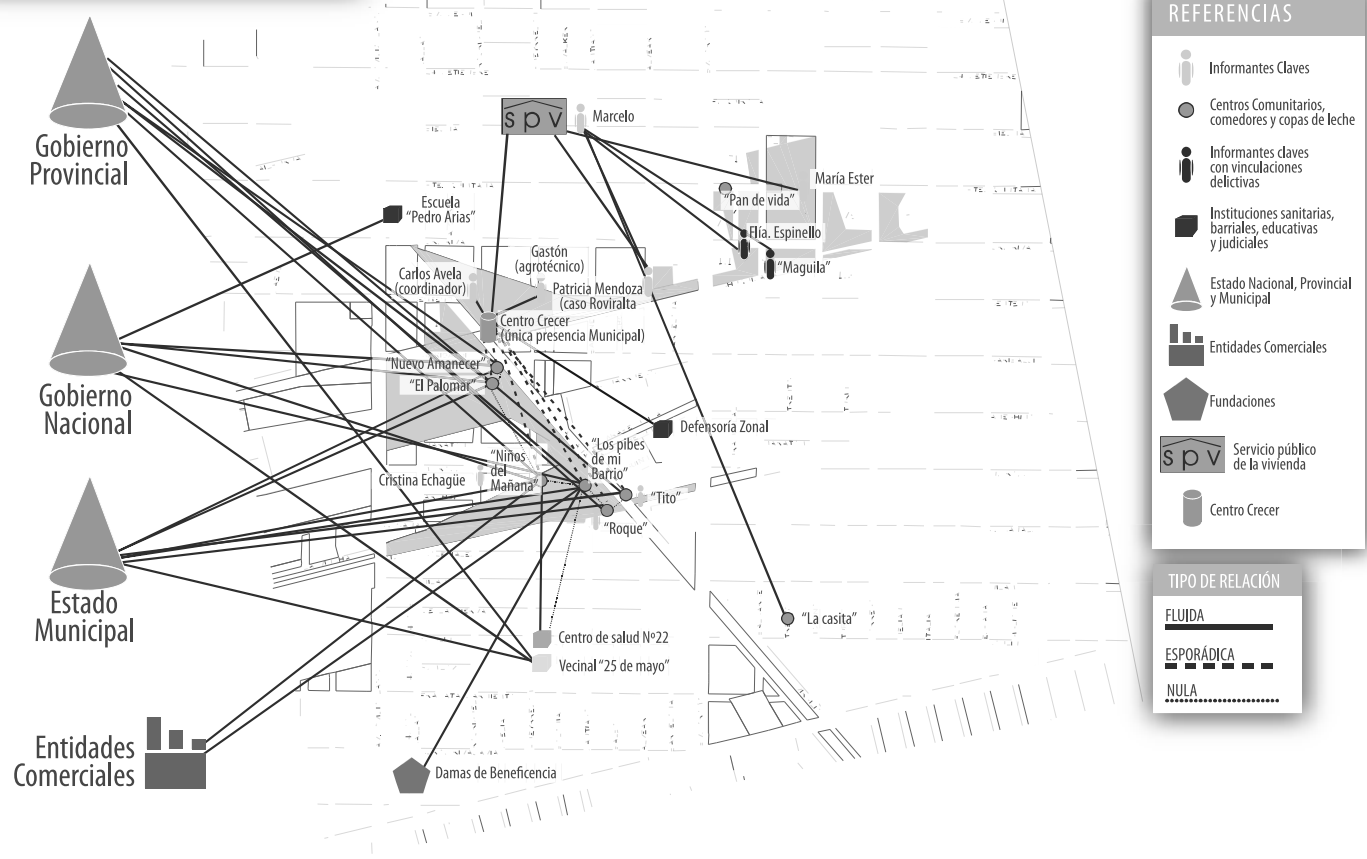


Gráfico 65. Ejemplo genérico Mapeo de Actores y Redes. M. Enet según casos de aplicación PRH.

Gráfico 66: Mapeo de Actores y Redes. Caso Programa Rosario  
Habitat PHH. M. Enet y equipo PHH.

ASENTAMIENTO: ALVEAR Y MATHEU  
BARRIOS: VILLA MORENO, VILLA ITATÍ



**REFERENCIAS**

- Informantes Claves
- Centros Comunitarios, comedores y copas de leche
- Informantes claves con vinculaciones delictivas
- Instituciones sanitarias, barriales, educativas y judiciales
- Estado Nacional, Provincial y Municipal
- Entidades Comerciales
- Fundaciones
- Servicio público de la vivienda
- Centro Crecer

**TIPO DE RELACIÓN**

- FLUIDA
- ESPORÁDICA
- NULA

Indiferente (amarilla)

*Por escala de articulación:*

Formas:

Barrio (círculo)

Sector (cubo)

Provincial y nacional (triángulo)

*Localización sede:*

Si tienen sede en el barrio, localizarlas.

Las que no tengan sede pero trabajan allí se las saca fuera del plano y se relacionan.

#### ● **Resultado:**

El mapeo de Actores y Redes es una especie de **mapa social que muestra las relaciones que existen y la intensidad o cercanía de las mismas.**

La utilidad de este mapa **no se limita a una visión simplificada de la complejidad de las relaciones sociales, sino que además muestra qué grupos tienen una mayor proximidad entre sí permitiendo detectar posibles “grupos de acción”** que tendrían capacidad de asumir un papel de importancia en la articulación con las acciones de un Programa.

#### ● **“ El Camino ”**

##### ● **Descripción:**

Consiste en la reconstrucción del proceso de aplicación de un programa o proyecto en el territorio, donde intervienen distintos actores.

##### ● **Objetivos:**

Analizar la eficacia de la aplicación en el territorio desde el aspecto funcional

y, principalmente, desde la lógica de los distintos actores participantes para detectar temas críticos a transformar.

##### ● **Procedimiento:**

En un panel se han colocado símbolos clave que identifican los distintos pasos de un proceso de aplicación de un programa en el territorio. Ejemplo: camión de reparto de traslado de comida, casa de la representante barrial que lo distribuye, los personajes, etc.

Estas son las **“piezas de un rompecabezas”**.

Existe un panel central, donde se han colocado algunos de los símbolos del proceso o “piezas sueltas del rompecabezas” y se les pide a los participantes que lo completen.

De esta manera se vuelve a recordar todo el proceso necesario para desarrollar el programa o proyecto en el territorio. (VER GRÁFICOS 67 y 68).

El coordinador incorpora al camino y al rompecabezas, semáforos, que tienen la luz verde, amarilla y roja.

Se les pide a los participantes, a través de preguntas clave de evaluación, que respondan si se facilita el proceso (verde), si tiene algunas dificultades (amarillo) o si lo impide (rojo).

Esta clasificación sirve para tener una opinión del colectivo, pero lo más importante es el registro de las distintas opiniones y discusiones que los distintos actores tienen del proceso y sus frenos o potencialidades.

Las preguntas y sus respuestas, se corresponden con el diseño de una evaluación de percepción de efectos desde la lógica de distintos actores. (VER GRÁFICO 46. Estructura metodológica para el análisis de la percepción interactoral)

Grafico 67: Ejemplo de panel armado en reunión de evaluación participativa de camino y semáforos. (2003) M. Enet en informe final Proyecto Especial de la CIC "Evaluación del Impacto del Plan Más Vida: Plan de control sistemático de los alimentos" Componente específico: Evaluación Cualitativa (Evaluación de Efectos)

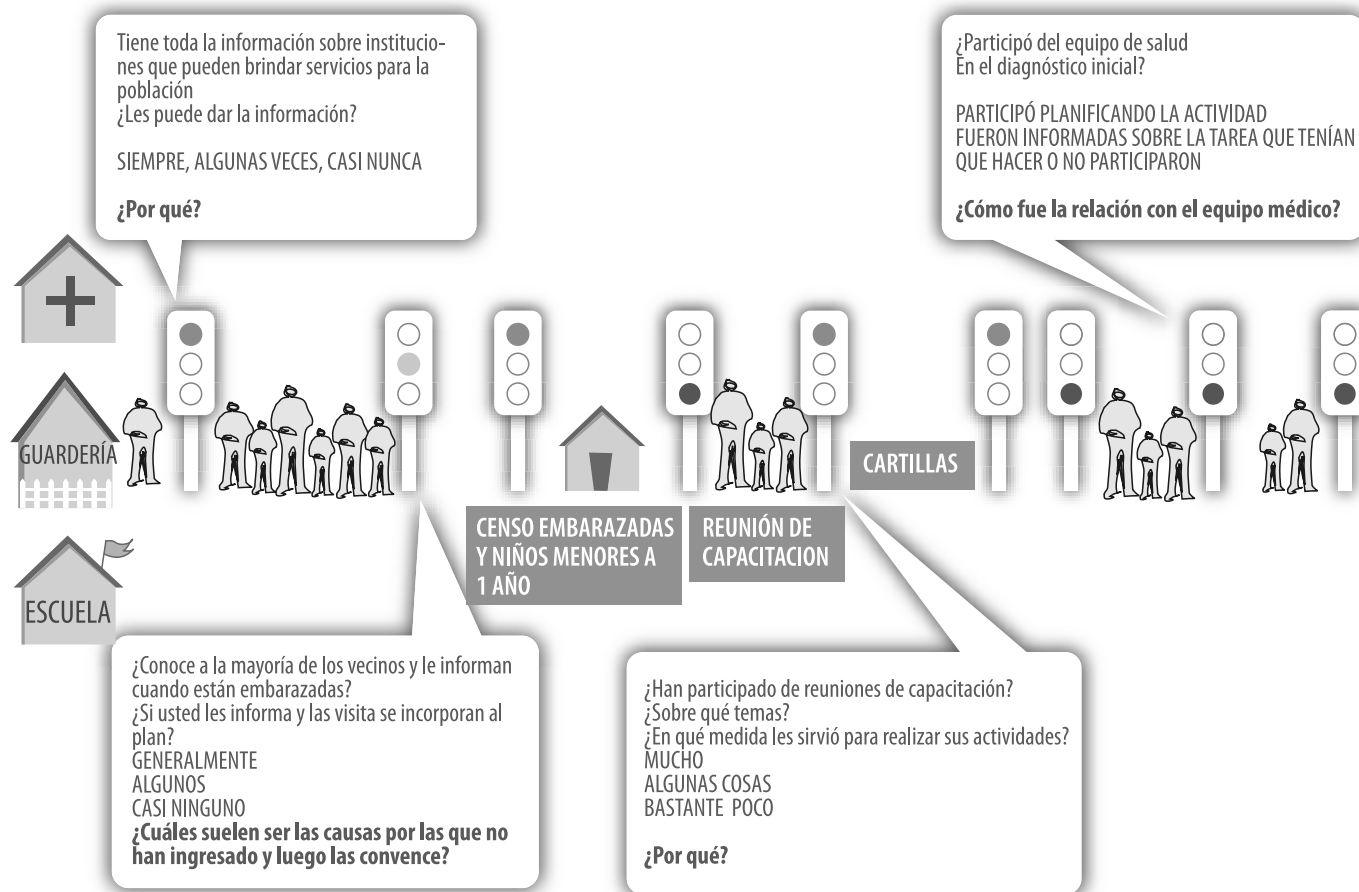




Gráfico 68. Aplicación como reconstrucción de acción de distintas organizaciones barriales y análisis de logros y problemas comunes, logró afianzar el proceso de articulación, además del proceso evaluativo. (1996. M. Enet y A. Camani. Informe de transferencia al Municipio de La Carlota. Córdoba. Argentina). Más información <http://www.marianaenet.blogspot.com/> En "Evaluación en Municipios pequeños".

#### • Materiales:

"Piezas del rompecabezas", Semáforos, Preguntas clave, Paneles de análisis colectivo, Fichas de registro cualitativo de respuestas a preguntas clave.

#### • Resultado:

Detección temprana de puntos críticos y elementos facilitadores de implementación de un proyecto y / o programa en el territorio.

Detección de efectos de transformación en las actitudes y aptitudes de los actores participantes del programa.

Detección de lógicas, intereses y posibles temas de articulación para el fortalecimiento de las relaciones interactorales

Acuerdos participativos para ajustar la implementación de un programa en el territorio.

#### • Recomendaciones:

Esta técnica puede utilizarse, también, para realizar evaluación de impacto, de proceso y resultado.

Puede ser útil para reconstruir procesos realizados por distintos actores, que han logrado confluir en un resultado común pero que no es conocido y / o visualizado por los distintos actores y la técnica permite reconocerlo.

Puede ser útil para obtener información sobre actividades "claves" en barrios precarios, como el caso de la actividad de cirujeo (recolección y venta de residuos domiciliarios). "Un día de un carrero" donde se identifican todos los actores que intervienen, en forma directa o indirecta y cuando: antes, durante y después de la actividad y en qué espacios territoriales lo desarrolla.

#### ● "Juego de Cartas"

Ejemplo: "CANASTA" DE ALIMENTOS

#### • Descripción:

Consiste en la obtención de información cualitativa sobre el uso cultural y apropiación real de productos (alimentarios, vivienda, unidades sanitarias, bonos económicos, etc.) por los actores beneficiarios.

#### • Objetivo:

Reconstruir la toma de decisiones, de los beneficiarios, en función de sus pautas culturales, los modos de uso familiar, y sus necesidades urgentes y/o sentidas.

#### • Procedimiento:

Se les explica el juego a los asistentes.

Se reparten las cartas con los productos (VER GRÁFICO 69).

Se desarrolla el "juego" según las reglas explicadas, donde se observará la toma de decisión y la forma de utilización de los productos, además de las explicaciones de porqué lo realiza de esta manera.

Se analiza quién gana. Es decir, quién logra utilizar los productos, según la lógica de transferencia pensada desde el programa y / o proyecto.

En este análisis del "caso ganador" se hacen preguntas de porqué el resto de los jugadores no lo pudo alcanzar. Estas son las preguntas claves orientadoras del diseño de evaluación cualitativa.



### • Resultados:

Diferencias entre uso real y planificación técnica.

Temas críticos a adecuar, que respeten las pautas culturales, modos y costumbres de la población destinataria

### • Recomendaciones:

Estas técnicas pueden ser utilizadas, además, como instrumentos pedagógicos interactivos con los destinatarios ampliando las distintas alternativas de uso y apropiación, considerando sus pautas culturales y modos de uso.

*Ejemplo de aplicación para canasta de alimentos predeterminados.*

(2003) M. Enet. en informe final Proyecto Especial de la CIC "Evaluación del Impacto del Plan Más Vida: Plan de control sistemático de los alimentos" Componente específico: Evaluación Cualitativa (Evaluación de Efectos).

#### Objetivo:

- . Detectar las valoraciones positivas y negativas de las familias sobre los alimentos básicos, especiales y refuerzos para cada tipo de grupo familiar
- . Detectar el interés por algún alimento no considerado en la canasta
- . Detectar el uso real de los alimentos y dilución intrafamiliar
- . Reforzar la capacitación sobre el uso y distribución de los alimentos de la canasta

#### Meta para los jugadores:

Se les va a repartir al azar alimentos (representados en las cartas), tiene que

ir intercambiando hasta conseguir la "canasta de alimentos ideal", para ello tiene diez jugadas y los jugadores muestran su juego y las comidas que pueden hacer para demostrar quién gana.

#### 1. Se reparten ocho cartas para cada jugador, en la mesa se



Gráfico 69: Ejemplo de cartas utilizadas en plan alimentario.

**muestran ocho cartas con todos los alimentos y se tiene un mazo con más cartas.** (VER GRÁFICO 69)

**2. Cada jugador observa componentes de la canasta que tiene, el objetivo es armar "su canasta ideal de alimentos" por lo tanto puede :** (VER GRÁFICO 70)

- . Ceder a otro jugador la carta que quiere cambiar (en sentido de las agujas del reloj) y tomar en forma directa la que el otro jugador le da (este procedimiento se hace sin mostrarlo)
- . Si el jugador tiene un "mono" puede mirar la carta que

**le ofrecen y mirar la carta del “pozo”,** puede elegir una de las hasta cinco (x 4) dos y descartar la que no toma a la mesa.

.Si el jugador tiene un **“jocker” puede elegir de la mesa** la carta que más le guste o elegir **un alimento que no está en la mesa.**

Nodrizas, niño hasta dos años, niño hasta cinco (x 3)  
Nodrizas y niño hasta dos años (x 2)

**En todos los casos explica las causas de los alimentos que quiere y los que desecha.**

**Arman el listado de alimentos para un mes con el coordinador del juego que le entrega las cartas**

Ej. 1: Tiene dos harinas y es un grupo de cuatro personas, le corresponde 8 paquetes

Si tiene leche, para el Ej.1 le corresponden 1,5 ltrs. diarios.

**3. Una vez que se ha realizado las diez vueltas los jugadores deben mostrar su juego. Para ganar “arman” la cantidad de comidas que pueden hacer para cada uno de los miembros de la familia (para cada equipo será distinto)**

Con ese listado **“armar” propuestas de comidas nutritivas y equilibradas** para cuatro. Se eliminarán aquellas que se **“salgan” de las reglas** de distribución mínima (1 ltr. mínimo por día para niño menor a dos años, ½ litro para menores a cinco, 3 raciones diarias de cereal para lactantes 6 a 12 meses, 1 ración de cereal para niños de 1 a 2 años, etc.)

Se puede repetir la canasta por la cantidad de miembros. No se puede repetir los alimentos que no le correspondan a ese miembro. Ej. Leche para nodriza. Ej. 1: embarazada, bebé menos de seis meses, niño de uno a dos años, niño

Gráfico 70. Canasta ideal de alimentos. Papelógrafo. M. Enet.

|          | EMBARAZADA | NODRIZA | MENOS DE 1 AÑO | HASTA 2 AÑOS | MÁS DE 5 | PADRE |
|----------|------------|---------|----------------|--------------|----------|-------|
| DESAYUNO |            |         |                |              |          |       |
| ALMUERZO |            |         |                |              |          |       |
| MERIENDA |            |         |                |              |          |       |
| CENA     |            |         |                |              |          |       |

Por las reglas pueden consultar al coordinador y a un reglamento que estará en la mesa.

### **El que logra armar más comidas gana.**

Todo el grupo analiza la propuesta del que gana y allí se realizan preguntas

*¿En la realidad pueden cumplir con las “reglas” mínimas?*

*SIEMPRE, ALGUNAS VECES, CASI NUNCA*

*¿Por qué?*

*¿Qué regla es la más fácil y más difícil de cumplir?*

*¿la leche?, ¿los cereales?, ¿Los suplementos?*

*¿Por qué?*

*¿El alimento que hacen, lo reparten entre todos los miembros de la familia?*

*SIEMPRE, ALGUNAS VECES, CASI NUNCA*

*¿Por qué?*

*¿Qué hacen con los niños menores a seis meses que no son amamantados?*

*CONSIGUEN LECHE DE OTRO LADO, CAMBIAN CON OTRAS PERSONAS LOS ALIMENTOS DE LA CANASTA, REPARTEN LA LECHE DE SUS OTROS NIÑOS CON EL BEBÉ*

*¿Conocen como conservar los alimentos? ¿Qué hacen?*

*¿Conocen como usar los alimentos específicos? ¿Qué hacen?*

*Para que todo esté limpio ¿Qué hacen?*

### ● **“Mi barrio y mis vecinos”**

#### • **Descripción:**

Consiste en la obtención de información cualitativa y comunitaria sobre la definición de “su” espacio territorial reconocido y “su” grupo social.

Es común observar que áreas territoriales informales, no están registradas y se posee muy escasa información. Esto lleva a que los técnicos realicen propuestas de áreas homogéneas alejadas de la realidad cultural, histórica, topográfica, productiva, etc., de esos pobladores.

El inadecuado reconocimiento de estas áreas homogéneas repercute en incorrectas políticas de transformación social y territorial.

#### • **Objetivo:**

Delimitación y caracterización del espacio territorial y comunitario.

Obtención de información de los límites de apropiación del espacio territorial inmediato y las formas de conexión con el resto de la ciudad.

Información cualitativa sobre la diferenciación entre el “nosotros” y los “otros”

Información cualitativa sobre la identidad comunitaria.

#### • **Procedimiento:**

Se recorre un espacio territorial “informal” (asentamientos que pueden tener años de existencia pero que, por no cumplir las normas, o ser tierras invadidas, no están registradas)

Se realizan charlas informales con vecinos de esos territorios y se les va realizando algunas preguntas claves.

Se registran fotográficamente los aspectos sociales que se realizan en el territorio, o la materialización de acciones en el territorio que definen las zonas y su conexión con la ciudad.

*Ejemplo de aplicación con adecuación del Método de percepción del espacio por*

*sus habitantes de Kevin Lynch en Esquel.*

- *Procedimiento en el caso:*

Se formó un equipo preparado para entrevistar habitantes del barrio, seleccionados al azar y por muestra, equilibrando edades, sexo y ubicación espacial dentro del barrio.

Se reconstruía, con ellos, Sendas, bordes, nodos e hitos barriales y su referente en la ciudad. Complementábamos así, los datos que habíamos buscado en la Municipalidad y no habíamos conseguido. A través del juego podríamos conocer cuál es la estructura urbana, su articulación y uso, que tienen los pobladores de estos barrios.

Las preguntas fueron:

*¿Por qué calles llegas a tu barrio? ¿Cuáles son las calles más importantes?*

*¿Cómo son las casas altas, bajas, lindas?*

*¿Cuáles son los lugares donde la gente del barrio se encuentra, juega al fútbol, etc.?*

*¿Qué edificio, árbol, plaza nombras para que la gente llegue al barrio?*

*¿En qué cosas el barrio es diferente a la ciudad y en qué es parecido?*

*¿A qué lugar de la ciudad te gusta ir para estar o encontrarte con amigos?*

*¿Por qué calles llegas?*

Otras preguntas complementarias:

Si tuviera que elegir ¿Qué le gusta más de su ciudad? Y ¿qué no le gusta? ¿porqué?

¿Cómo se llamaba su barrio...? ¿le gusta o le cambiaría el nombre?

Y si tuviera que elegir de su barrio ¿Qué le gusta más? ¿Qué no le gusta?

¿Por qué?

¿Qué cosas de la ciudad que le gustan no las tiene en el barrio? Y ¿qué cosas que tiene el barrio no la tiene la ciudad?

¿A qué lugares del centro va? ¿Cuántas veces? (día, semana, mes)

¿Cómo hace para ir? Caminando, ómnibus, otro. ¿cuánto tiempo le lleva? ¿Cuánto le cuesta?

¿Hace cuánto tiempo que vive en el barrio?

¿Tiene otros parientes en el barrio?

¿Tiene amigos en el barrio?

¿Forma parte de algún grupo? ¿En el barrio o en el centro? (Iglesia, football, indígenas, cooperativa, etc.)

- *Resultados:*

Información cualitativa de identidad y apropiación de los espacios.

- *Recomendaciones:*

Estas informaciones son rápidas y fáciles de obtener. Son muy efectivas para que los técnicos comprendan la complejidad de la articulación de los aspectos de identidad e historia de conformación de asentamientos con la particular forma de ocupación territorial.

Estas informaciones y percepciones pueden ser base de otras técnicas y dinámicas participativas.



Gráfico IX



#### 4. MOMENTO DE OPERACIONALIZACIÓN: PRUEBA Y AJUSTE PARTICIPATIVO (VER GRÁFICO IX).

Una vez que se ha completado el diseño y que se tienen las pautas básicas de formas de funcionamientos y posibles miembros que pudieran ejercer la coordinación de acciones de evaluación, comienza un momento de “prueba”, de acción concreta.

En este momento, comienzan a resurgir resistencias con respecto a:

**.Tiempo** que insume incorporar las dinámicas de análisis y comunicación como actividades sistemáticas.

En parte esto es cierto porque antes no se realizaba y con el nuevo sistema sí se realiza, y si bien está pensado para que no insuma mucho tiempo y las actividades sean realizadas en un paso a paso con las actividades ejecutadas en campo, más como herramientas de ayuda que como una carga, deben realizarse periódicamente.

Sumado a esto, en la etapa de instalación, generalmente debe “recuperarse” todo lo que fue realizado con anterioridad y que aún no ha sido evaluado.

#### **.Complejidad**

Por más simple que se diseñen los instrumentos, la evaluación implica cierta complejidad en el análisis y en su utilización.

**Requiere reforzar las capacitaciones teóricas realizadas por una actividad de coaching en el momento de prueba piloto.**

**.Inadecuación a las acciones que realizan.**

La etapa de prueba piloto requiere un proceso de adaptación y ajuste de los indicadores y categorías propuestas por los mismos técnicos (en la etapa de formulación), pero en el momento de aplicación a casos operativos específicos, suelen aparecer diferencias.

Este proceso de adaptación es esencial para reforzar la aceptación de la evaluación por los ejecutores de la misma.

#### **.Diferencias en la comprensión de objetivos estratégicos que pueden generar polémica.**

Ejemplos de estos objetivos son la “*percepción de género, participación, redes*”, etc., que fueron aceptados en el diseño, pero que cuando se evalúa su materialización, generalmente surgen diferencias entre el discurso y la realidad.

Estas diferencias requieren, muchas veces, profundizar con talleres de capacitación y análisis para ampliar y acordar posturas profesionales con respecto al tema.

#### **.Necesidad de articulación con otros sistemas de control y comunicación que funcionan en la institución.**

Pueden existir sistemas de control como el Winproyect o un sistema de Intranet para la comunicación, sistema GIS, etc., a los cuales hay que integrar e interconectar el sistema de Planificación + Monitoreo + Evaluación para hacerlo más efectivo y funcional a las herramientas que ya se utilizan.

#### **.Adecuación a nuevos roles y funciones para desarrollar la actividad evaluativa.**

**Requiere cambios en la estructura organizacional**, en la forma de relacionarse y en la asunción de nuevas responsabilidades.

El momento de prueba es difícil, ya que se deben comenzar a experimentar nuevos roles, funciones, conocimientos metodológico-técnicos y sobre todo, hacerse cargo de su propia planificación y diseño de indicadores. Es común que en esta etapa se manifiesten desacuerdos en concepciones y metodologías acordadas que se “dejaron pasar” en el proceso de planificación participativa y en el diseño de monitoreo, pero cuando deben ser evaluadas en función de lo que deberían haber realizado en la práctica, aparece nuevamente el cuestionamiento que quedaría oculto entre el “discurso” (planificación) y la práctica efectiva, si no se realizara un proceso de construcción dialéctica entre la teoría y la práctica.

## CAMBIOS ESENCIALES EN LA IMPLEMENTACIÓN

### ● RELACIÓN CON EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN.

#### **Ejemplo de una propuesta de implementación en una institución.**

Esquema acordado de obtención de datos, procesamiento, análisis para la toma de decisiones, desarrollo de información, y transmisión. *¿Quién hace qué y con qué frecuencia?*

*¿Quién da información? ¿Quién la procesa y analiza? ¿Con quiénes la analiza? ¿En qué tipo de reuniones? ¿Con qué objetivos?*

El GRÁFICO 71 sintetiza un **Sistema de comunicación** que permite obtener datos de campo, los cuales son sistematizados según los **indicadores de desempeño** en la resolución de la planificación, convirtiéndose en una información esencial para tomar decisiones consensuadas en reuniones de distintos niveles de resolución del proyecto, programa y/o política.

Aquí CADA MIEMBRO ES UN EVALUADOR RESPONSABLE DE SU ACCIONAR Y DE SU EQUIPO; sabe como utilizar esa información para realizar propuestas de ajuste y transformación de la acción.

### ● ROL DEL EQUIPO EVALUADOR

. **Apoyar el proceso de circulación, discusión y análisis de la información obtenida.**

. **Promover la formación de espacios de evaluación y planificación participativa** en los distintos niveles: operativo, gerencial y político.

. Promover **cruces de información entre proyectos, calificada o contradictoria**, en talleres de análisis y discusión que permitan llegar a acuerdos conceptuales y técnicos.

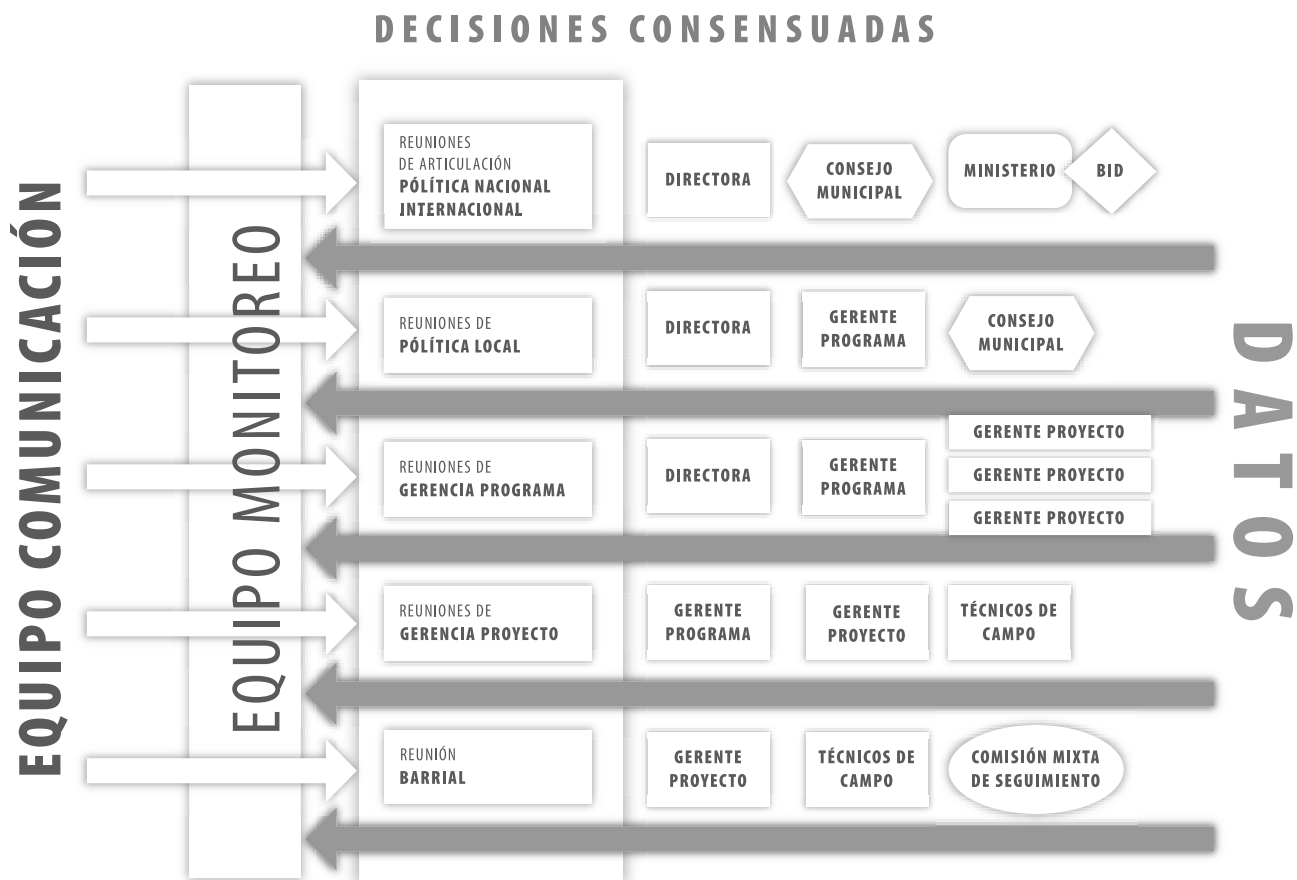
. Apoyar el proceso de evaluación, **ajustando el diseño e instrumentos según los nuevos requerimientos que surgen de la aplicación.** Nuevos problemas, nuevos objetivos de los actores, etc.

. **Diseñar con los distintos actores ajustes e innovaciones de estos instrumentos** que faciliten, cada vez más la circulación de información, su comprensión y análisis, dentro de la estrategia de uso de múltiples técnicas, instrumentos y recursos metodológicos triangulados.

. **Transferir y capacitar a distintos actores que se vayan incorporando a las acciones del Programa**, la metodología, métodos, técnicas, instrumentos, su rol y su compromiso de participación.

. Realizar, junto con el equipo de comunicación, informes que sean para

Gráfico 71. Ejemplo de una propuesta de implementación de sistema de comunicación en una institución. Propuesta inicial desarrollada en talleres participativos para el Programa Rosario Hábitat, Rosario, Argentina. 2003 M. Enet. Informe final.



difusión del Programa.

.Realizar informes técnicos, específicos, de “demostración” para



Gráfico X

## ► 5. MOMENTO DE UTILIZACIÓN DE RESULTADOS: CONSOLIDACIÓN (VER GRÁFICO X).

Una vez realizados los ajustes y articulaciones con los distintos sistemas internos de la institución:

. **Se optimizan las aptitudes y actitudes del equipo de monitoreo y evaluación** con capacitaciones específicas y coaching para adecuación y gerenciamiento del sistema y de nuevos aspectos que se necesiten evaluar, producto de las modificaciones de la planificación.

Se comienza a trabajar, no sólo en la capacitación general para el manejo metodológico, sino en particular con equipos específicos como “control de calidad de obras”, “equipos para diagnóstico, monitoreo y evaluación utilizando metodologías no convencionales e integrales”, “equipos de análisis y seguimiento pos-obra” los cuales aportan a la comprensión compleja del problema.

Se trabaja el concepto amplio de evaluación, que implica analizar el sistema donde se insertan las acciones, cómo las articulamos con la planificación y la modificación de los modos de gestión y ejecución.

. **Se realiza coaching para optimizar la construcción de los resultados de la evaluación y cómo estos inciden en la planificación.**

*¿Cómo flexibilizar la evaluación? ¿Cómo se toman las decisiones?*

Por un lado se pone en crisis y existen miedos sobre la “veracidad” de la evaluación, si es realizada por los mismos actores de una institución, las preguntas comunes son “¿En qué medida nos cuesta reconocer nuestros problemas? ¿No nos estaremos engañando? ¿Quiénes deberían estar?”

En este momento es preciso analizar, tiempos, recursos, actores y roles para definir cómo pueden participar y cómo se construye la información. Es preciso acordar entre los actores un “**sistema interno de construcción colectiva de información**”.

Por otro lado, y simultáneamente los actores se preguntan cómo influyen estos conocimientos construidos colectivamente en el ajuste de la planificación.

Es reconocida casi sin discusión, la necesidad de contar con planificaciones flexibles en proyectos complejos. Sin embargo no se tienen muchas experiencias concretas sobre cómo flexibilizarla en proyectos interactorales participativos. *¿Quiénes, en qué momento, qué flexibilizan, por qué?* No son cuestiones menores.

En este momento se acuerda en forma articulada al proceso de construcción del conocimiento, un **sistema de toma de decisiones** que va modificando la planificación acordada inicialmente.

. Se estudian **nuevas formas de articulación** con otras organizaciones e instituciones que están relacionadas directa o indirectamente con el desarrollo del proyecto, programa o política.

Esto implica gestión de articulación, promoción de convenios y acuerdos, coaching para la transferencia y uso del método de evaluación diseñado, adaptación del método incluyendo objetivos y necesidades de las instituciones.

. **Desarrollo de manuales de procedimiento** que incluyen al sistema de Planificación + Monitoreo + Evaluación.

. **Estudio para la aplicación del método en otros** programas institucionales.



Gráfico 72. Observadores claves participantes de la toma de información de campo. M. Enet según caso de aplicación PRH (reuniones a y b).



“Surge una contradicción entre lo viejo y lo nuevo, entre necesidades de distintos signo, las que nos impulsan al cambio y las que nos impulsan a conservar las estructuras previas y esto puede dar lugar a una contradicción entre un proyecto y una resistencia a ese proyecto.”  
Pichón Riviere

El ejemplo que se expone a continuación, es para un programa complejo instalado en una institución y donde se piensa en un desarrollo de al menos ocho años. Otros ejemplos tienen formas de construcción y toma de decisiones más simples, acordes al tipo de proyecto.

► EJEMPLO DE PROCESO DE CONSTRUCCIÓN CONSENSUADA DE INFORMACIÓN.  
Acordado para el Programa Rosario Hábitat.

● a) **Toma de información de actividades clave realizadas en campo.**

● **Objetivo:**

Interpretación de datos para construir la información a través del aporte de observadores claves con distintas visiones.

● **Métodos, técnicas e instrumentos:**

La interpretación de datos para construir la información se toma desde un conjunto de “observadores claves” que aportan distintas visiones según su función dentro del equipo de trabajo. (VER GRÁFICO 72).

Todos los “observadores”<sup>30</sup> tienen instrumentos específicos (fichas) que les permiten focalizar su atención en aspectos claves que hacen a la eficacia y eficiencia de las acciones de campo.

Los miembros del equipo de monitoreo utilizan técnicas de observación, entrevistas a grupos focales y entrevistas en profundidad. Los otros actores participan con técnicas de observación.

En el caso de haber tiempo y repetirse la acción en forma sistemática e inmediata, se sugiere una reunión de análisis de las observaciones (“in situ”) para analizar si se necesitan cambios urgentes que permitan optimizar la acción en marcha.

● b) **Primera reunión de análisis y consenso de las acciones realizadas (en taller).**

● **Objetivo:**

Construir el primer consenso grupal entre observadores y otros miembros del equipo de monitoreo.

● **Métodos, técnicas e instrumentos:**

Se reúnen los observadores con sus instrumentos y se construye el primer consenso grupal.

Se sugiere utilizar un coordinador y técnicas participativas para facilitar la reunión e incorporar otros miembros del equipo de

30. Los “observadores” de las acciones de campo, tienen un rol específico de evaluación, y a su vez, ejerce una acción directa en campo.

La “percepción” de cada actor se “triangulará” en la reunión de análisis y consenso. De esta forma, el proceso de evaluación y ajuste de planificación forma parte del proceso de “acción”.

### monitoreo.

Se comienza **reconstruyendo, sobre cada aspecto clave a observar, la visión que tuvo cada observador, las citas textuales, o los aspectos objetivos observados** que aseveran su visión. (VER GRÁFICO 73).

Si ocurrieran **visiones antagónicas**, se le pide a cada observador que explique: **¿Qué aspectos lo llevaron a sostener esa percepción?**

. Analizar si son **válidos y suficientes** los indicadores que lo llevan a suponer esto o si es por el momento, una pista que debe profundizarse con otras observaciones sucesivas.

. También se debe analizar la **importancia** de la observación como factor de riesgo para la eficacia o eficiencia de la actividad, y analizar el costo-beneficio de realizar otras acciones de profundización de la observación.

. Otro aspecto que debe analizarse son los **conceptos** que se sostienen, muchas veces es una diferencia formal y no de fondo.

. Si no se llega a un acuerdo realizando estas consideraciones dejar el rayo

Gráfico 73. Reconstrucción de la visión de cada observador. M. Enet según caso de aplicación PRH.

# 1

Aspectos a observar (señal).

# 2

Observaciones:  
*"Poner en cursiva citas textuales de frases claves".*

PONER EN MAYÚSCULAS DATOS OBJETIVOS OBSERVABLES O ESTADÍSTICOS.

Poner en minúscula la percepción consensuada de aspectos.

Poner en rojo percepciones opuestas de aspectos y colocar rayo.



# 3

Alternativas u opciones de optimización de la acción de campo.

Gráfico 74. Reconstrucción de visiones antagónicas. M. Enet según caso de aplicación PRH.H.

| OBSERVACIÓN DIFERENTE  | VÁLIDO Y SUFICIENTE   | IMPORTANCIA (COSTO-BENEFICIO)   | ANÁLISIS DE CONCEPTO |
|------------------------|---|---|----------------------|
| a) ... ..<br>b) ... .. |  |  |                      |

para su análisis en otras instancias de consenso. (VER GRÁFICO 74).

Una vez analizadas las posibles diferencias, se proponen distintas **alternativas de resolución de problemas o de optimización de acciones** para el logro de objetivos a través de lluvias de ideas.

Una vez completados estos pasos, que son los verdaderamente esenciales para fortalecer el compromiso, el aprendizaje grupal y la construcción colectiva del conocimiento, se comienza la discusión sobre qué señal se le dará (verde, amarilla o roja).

Estas señales cumplen la función de informar en forma rápida y visual, la situación general de la actividad.

Siempre recordar que **Verde**, es para aquella acción que se está desarrollando correctamente.

**Amarillo**, es para aquella acción que, si bien ha llegado a cumplir el objetivo, necesita ajustes para no tener problemas en acciones futuras (busca la sostenibilidad).

**Rojo**, es para aquella acción que presenta problemas y para la que debe encontrarse una alternativa de resolución.

Se recuerda que los monitoreos iniciales pueden tener muchos rojos pero, justamente, por la reacción inmediata o anticipada pueden resolverse problemas, ajustar y optimizar, transformando en sucesivas acciones a verde.

**Siempre recordar que los monitoreos son acciones consensuadas e inteligentes para construir el éxito.**

**No existen acciones perfectas que puedan prever las distintas variables que consideramos cuando comprendemos la naturaleza compleja de los programas y proyectos de hábitat y nuestras limitaciones para comprenderla y enfrentarla.**

● **c) Reunión con equipo de proyecto y responsable de área o de temática** (en el caso que corresponda. Por Ej. Equipo ambiental si la actividad es referida a la transformación de este tema).

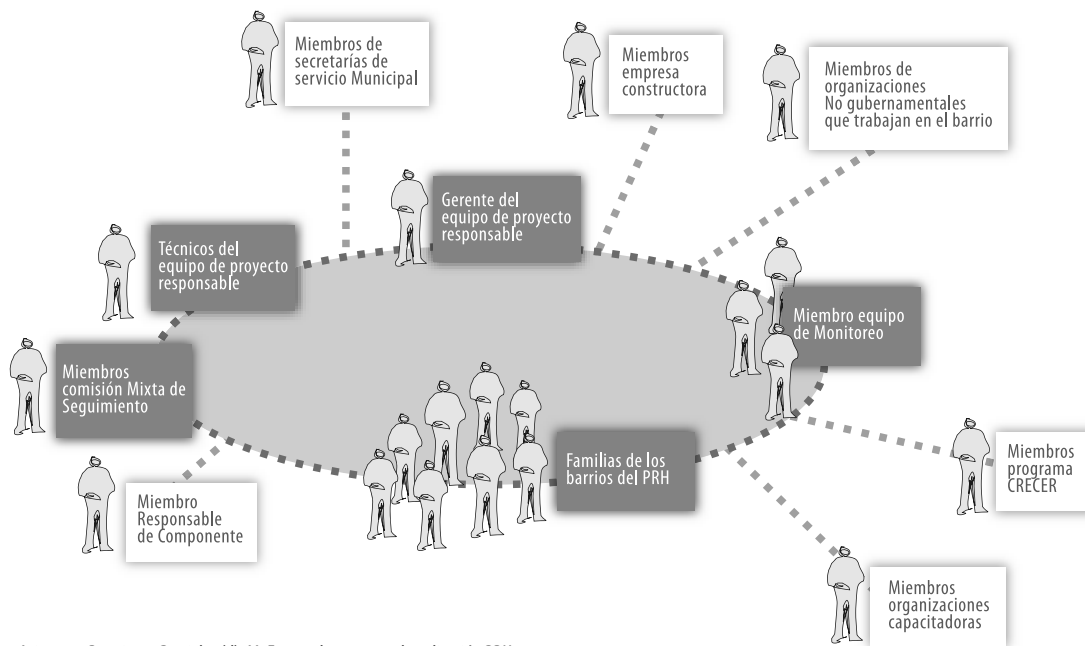


Gráfico 75. Asistentes Reuniones Barriales (d). M. Enet en base a caso de aplicación PRH.

• **Objetivo:**  
**Incorporar la visión de los nuevos participantes de la reunión.**

• **Métodos, técnicas e instrumentos:**  
 El equipo mixto formado para tomar datos de campo, lleva los **papelógrafos contruidos en la reunión (b)**, los explica y abre la discusión para incorporar la visión de los nuevos participantes de la reunión. (Técnicos de proyecto y otros).

Se utilizan las **mismas técnicas y procedimientos que para la reunión precedente** y se llega a un nuevo ajuste y enriquecimiento de la información.

Se vuelven a retomar discusiones de diferencias, si existieran.

**La información que surge de esta reunión será el informe de monitoreo de esa actividad.**

Estos informes **serán parte de la información de las reuniones generales de proyecto y de reuniones de evaluación barrial** transmitidas por miembro de comisión mixta de seguimiento y equipo de proyecto.

• **d) Reuniones barriales de temas integrales que ocurren en la práctica concreta**

• **Asistentes:**  
 Participantes base de reunión y algunos invitados claves para Reuniones de temáticas especiales. (VER GRÁFICO 75).

• **Objetivo:**  
**Promover la comunicación entre técnicos y familias de los barrios.**

• **Métodos, técnicas e instrumentos:**  
 Pueden ser reuniones propuestas por Miembros de la comisión mixta para informar aspectos que considera son de interés para las familias (surgidas de reuniones), o puede ser una reunión convocada por las mismas familias.

Se busca conocer la **opinión y evaluación de las familias** sobre las acciones directas del programa (urbanas, mejoramiento habitacional, social, educacional, etc.).

Las familias son actores claves para realizar el **control cruzado** (Miembros SPV y familias) de las acciones tercerizadas a empresas constructoras, programa crecer y otros.

Estas reuniones pueden ser instancias importantes para encontrar

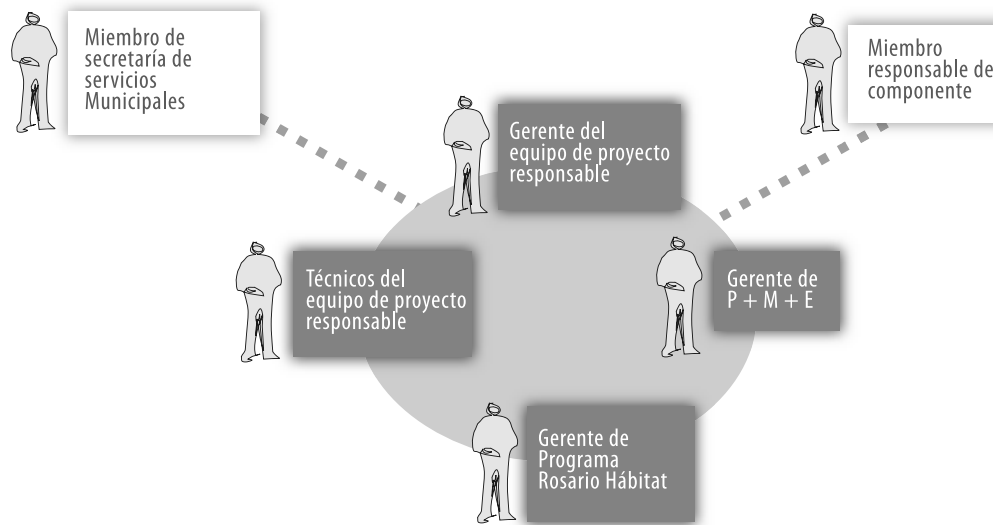


Gráfico 76. Asistentes reuniones generales de proyecto (e). M. Enet según caso de aplicación PRH

alternativas de mediación, en caso de existir problemas.

.Se puede comenzar con una **primera etapa INFORMATIVA y SUMATIVA de opiniones de las familias participantes.**

Miembros de la Comisión Mixta de seguimiento, muestran en papelógrafo, acompañado con fotos, los aspectos a tratar con las familias.

De la misma manera que en las reuniones anteriores **se comienza por la observación de la situación vista por la comisión.**

A medida que se van tocando los temas, **se realizan preguntas inductivas** que confirmen, o aporten nuevas visiones sobre los temas tratados.

Otra forma que da resultado es que en cada tema a tratar se tenga la imagen de un semáforo y se le pida a la gente que diga si le asignarían verde, amarillo o rojo y porqué. (Ver técnica de “El camino” y los GRÁFICOS 67 y 68) Con esta dinámica **suelen aparecer muchas observaciones y datos no visualizados desde los técnicos.**

Si existieran diferencias en la observación, se usaría la misma técnica del “rayo” para profundizar el análisis que permite encontrar nuevas visiones, elegir una de ellas o permanecer con visiones divergentes.

. Luego se continúa con una **etapa PROPOSITIVA.**

Se comienzan **explicando algunas alternativas de resolución de problemas, que los técnicos y la comisión mixta de seguimiento han propuesto.**

Con **preguntas inductivas y trabajo por subgrupos**, se pide a las familias, que planteen para los problemas principales, algunas alternativas de resolución: nuevas o de mejoramiento de propuestas que sugieren los técnicos.

**En plenario se discuten y mejoran** con la sugerencia de todos los participantes.

Al final se acuerda claramente qué, quiénes, cuándo, con qué recursos se llevarán a cabo actividades donde se comprometen las familias y/o la comisión mixta.

Se establece lugar y fecha para la próxima reunión.

Las técnicas utilizadas se basarán en la **metodología de “educación popular” y en las dinámicas participativas de la psicología social.**

● **e) Reuniones generales de cada uno de los proyectos del programa**

● **Asistentes:**

Gerente del equipo de proyecto, Gerente de P + M + E, Gerente del Programa Rosario Hábitat, Técnicos del equipo de proyecto responsable, Miembro de secretaría de servicios municipales, Miembro responsable de componente. (VER GRÁFICO 76).

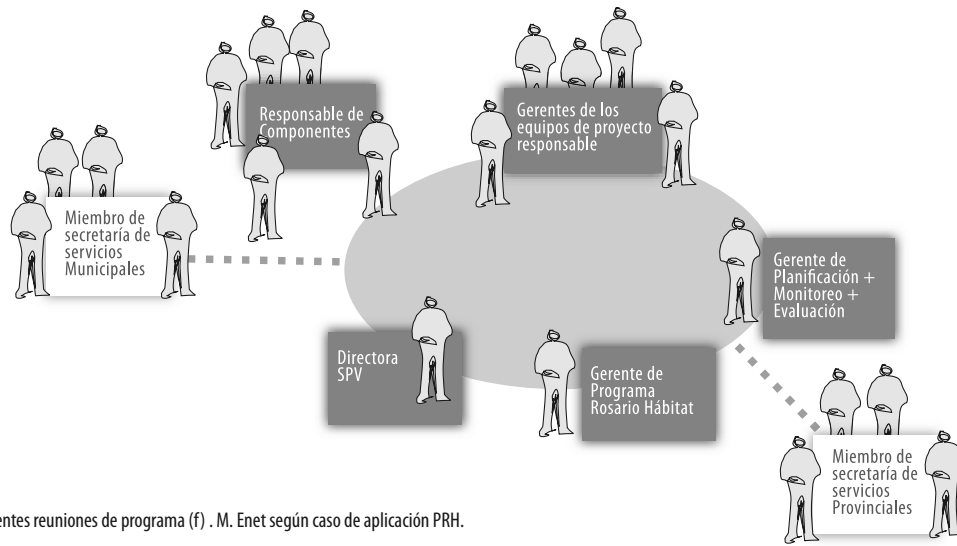


Gráfico 77. Asistentes reuniones de programa (f) . M. Enet según caso de aplicación PRH.

#### • Objetivos:

Analizar el **grado de avance y eficacia de todas las metas y/o productos y/o resultados del proyecto.**

Analizar posibles **alternativas de ajuste, mejoramiento o transformación de metas y/o productos** considerando su impacto en la planificación general de proyecto y programa.

Analizar posibles **ajustes de procedimiento de articulación** con otros actores, secretarías, organizaciones, etc. que trabajan en el proyecto.

Analizar posibles situaciones conflictivas entre partes, que precisen instancias de **negociación y consenso.**

#### • Métodos, técnicas e instrumentos:

**La metodología de trabajo y los instrumentos son similares a los utilizados precedentemente:** un coordinador, papelógrafo de análisis, síntesis gráfica de monitoreo de proyecto.

Pasos tentativos:

- . Análisis de observaciones.
- . Análisis de diferencias.
- . Propuestas alternativas.
- . Valoración o categorización (semáforos).

El informe que surge de esta reunión es la información que se lleva a reuniones de Programa.

#### ● f) Reuniones de programa.

##### • Asistentes:

Son reuniones generales donde participan: Responsables de componentes, Gerentes de los equipos de proyecto responsable, Gerente de P + M + E, Gerente del Programa Rosario Hábitat, Directora SPV, Miembros de secretarías de servicios provinciales, Miembros de secretarías de servicios municipales. (VER GRÁFICO 77).

##### • Objetivos:

Analizar el **grado de avance y eficacia de todas las metas y/o productos y/o resultados del programa y la influencia de cada proyecto.**

Analizar **diferencias y coincidencias de eficacia de aspectos de proyectos** para estudiar posibles alternativas de ajuste, mejoramiento o transformación de conceptos y metodologías utilizadas, considerando su impacto en la planificación general del programa, y realizar posibles propuestas de ajuste de la política.

Analizar **posibles ajustes de procedimiento de articulación** con otros actores, secretarías, organizaciones, etc. que trabajan en el proyecto.

Analizar posibles situaciones conflictivas entre partes, que precisen instancias de negociación y consenso.

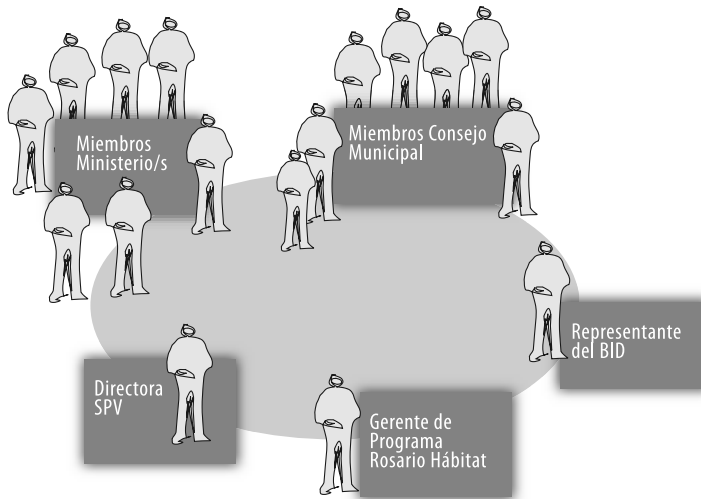


Gráfico 78. Asistentes reuniones de análisis y difusión política (g). M. Enet según caso de aplicación PRH.

#### • Métodos, técnicas e instrumentos:

La metodología de trabajo y los instrumentos son similares a los utilizados precedentemente.

#### ● g) Reuniones de análisis y difusión política

##### • Asistentes:

Miembros consejo Municipal, Representante del BID, Gerente del Programa Rosario Hábitat, Directora SPV, Miembros ministerio / s. (VER GRÁFICO 78).

##### • Objetivos:

**Analizar resultados e impactos** producidos por el programa RH.

**Analizar y consensuar la incorporación de recomendaciones** políticas-técnicas en la definición de políticas.

**Consensuar y negociar** financiación de programas y proyectos.

##### • Métodos, técnicas e instrumentos:

Material visual de monitoreo especialmente diseñado para difusión.

Documento ejecutivo de avance y eficacia del PRH.

Coordinación de la reunión con distintos métodos según necesidad: Meta plan, Mapas mentales, dinámicas de percepción y análisis grupal, etc.

Acta y firma de acuerdos.

*En Síntesis:*  
 El conjunto sistemático y progresivo de acciones participativas, permiten construir un **conocimiento colectivo** del efecto inmediato de las acciones desarrolladas y su impacto en la planificación general. Este conocimiento **permite tomar decisiones en forma consciente e inteligente** para encontrar alternativas creativas en la resolución de problemas complejos







**Capítulo IV: Casos de Aplicación**



“En la práctica común cada uno rescata su propio saber y la experiencia del otro...”

“En la dialéctica de la interacción y de la tarea compartida todos y cada uno son protagonistas de su alumbramiento como sujetos del conocer”

Pichón Riviere

# Capítulo IV: Casos de Aplicación

|   |                |
|---|----------------|
| <b>RECOMENDACIONES PARA LEER LA APLICACIÓN POLÍTICA, METODOLÓGICA Y TÉCNICA EN CASOS CONCRETOS. ....</b>  | <b>PAG 185</b> |
| <b>1. PROGRAMA 10 X 10. SAN ANTONIO DE LOS BAÑOS. CUBA: PROGRAMA DE TRANSFERENCIA DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS EN VIVIENDAS. ....</b>   | <b>PAG 187</b> |
| <b>2. PROGRAMA 20 X 1000. SAN ANTONIO DE LOS BAÑOS. CUBA: PROGRAMA DE MEJORAMIENTO BARRIAL “BARRIO ESCUELA DEL FUTURO”. ....</b>  | <b>PAG 194</b> |
| <b>3. PROGRAMA ROSARIO HÁBITAT. ROSARIO. ARGENTINA: PROGRAMA DE MEJORAMIENTO BARRIAL DE LA CIUDAD DE ROSARIO FINANCIADO POR EL BID. ....</b>  | <b>PAG 200</b> |
| <b>4. PROGRAMA REGIONAL DE INCIDENCIA EN DERECHOS EN EL HÁBITAT. HIC. (HABITAT INTERNACIONAL COALITION): PARTICIPAN ORGANIZACIONES DE CINCO PAÍSES (ARGENTINA, BOLIVIA, COLOMBIA, MÉXICO Y URUGUAY). ....</b> | <b>PAG 215</b> |



# Recomendaciones para leer

la aplicación política, metodológica y técnica en casos concretos.

Se han seleccionado algunos casos de aplicación del método. Los mismos, han sido utilizados como parte del proceso de Investigación-acción, y cada uno de ellos y sus equipos fueron enriqueciendo la formulación política, metodológica y técnica.

Aún queda mucho por desarrollar en este campo, en la búsqueda de innovaciones metodológicas y técnicas de evaluación participativa que permitan transformar la cultura de evaluación – control por una concepción que además, promueve aprendizaje y construcción colectiva del éxito. Una evaluación preventiva y propositiva que incluye los intereses de los distintos actores en procesos sistemáticos de análisis y toma de decisión consensuada.

Para cada caso, se procedió con una **idéntica concepción sistémica de tecnología y transferencia de tecnología**, por lo que el **“producto” o método resultante es específico para cada caso, pero sin perder la coherencia metodológica**.

Cada desarrollo específico es producto de un trabajo en equipo que considera las condicionantes y particularidades contextuales, temporales y cultura organizacional.

Se buscó **diversidad** de casos en:

## **.Naturaleza del problema:**

Proyectos y programas Socio Habitacionales, Programas de desarrollo integral barrial, Plan Estratégico de Desarrollo Social, Política Socio Habitacional, Programas Sociales de Empleo, etc.

## **.Escala:**

Proyectos de escala pequeña a Programas integrales de escala masiva.

## **.Tiempo de desarrollo:**

Proyectos que estaban terminando, pero de esa evaluación surgirá otro proyecto.

Programas con años de desarrollo, previo y posterior.

Proyectos que comienzan y se profundiza su articulación, a través del sistema.

## **.Monto y tipo de Financiamiento:**

Con financiamiento puntual, previsto y no previsto.

Con financiamiento sistemático previsto.

## **.Gestión y gerenciamiento del Programa:**

Distintos tipos de organizaciones y grados de articulación con otras organizaciones.

Grados de descentralización y autonomía.

Formas de comunicación.

Formas de ejecución.

## **.Inserción en el ciclo de proyecto:**

Desde inserción puntual a inserción en todo el desarrollo de proyecto.

## **.Amplitud de aplicación del método:**

Desde parcial a total.

La información sobre los casos de aplicación no revela información específica de los proyectos o programas, sino que se centra en el desarrollo de la adecuación de la metodología de sistema integrado de D+P+M+E+C, para cada caso, y cómo fue el proceso de transferencia y apropiación institucional.

Las **variables** seleccionadas para la descripción del método se basarán en los momentos metodológicos seguidos para su definición y transferencia: Caracterización, Momento de aproximación al caso y diagnóstico, Momento

de definición de enfoque, Momento de diseño participativo, Momento de operacionalización, prueba y ajuste, Momento de utilización de resultados y consolidación, Lecciones aprendidas.

### **1. Caracterización.**

- . Del caso
- . De la forma de aplicar el método.

### **2. Momento de aproximación al caso y diagnóstico.**

- . Acuerdos de objetivos, metas según enfoque, recursos, tiempos, etc.
- . Diagnóstico de cultura organizacional, estrategia, estructura, capacidades y tecnologías

### **3. Momento de definición de enfoque y estrategia de acción.**

- . Definición de pautas de evaluación y monitoreo y su forma de inserción en la estructura organizacional.
- . Profundización y consenso de conceptos claves que definen la propuesta ENFOQUE.

### **4. Momento de definición de diseño de Planificación + Monitoreo + Evaluación.**

- . Profundizar y consensuar la propuesta de Planificación de programa y proyecto.
- . Definición participativa indicadores, instrumentos, actores involucrados, periodicidad de análisis, tipo de informes y modos de discusión análisis de resultados para la replanificación.

### **5. Momento de operacionalización: prueba y ajuste.**

- . Formación de equipo de monitoreo y su articulación con los distintos actores complementarios y escalas de trabajo dentro de la organización.
- . Consenso con los actores complementarios sobre la importancia y la conveniencia de instalar un sistema de comunicación de datos claves que permitan tomar decisiones participativas en reuniones de evaluación y reflexión.
- . Realización de prueba piloto y ajuste.
- . Aplicación, toma de datos (entrevistas, reuniones de evaluación, observación de campo, llenado de planillas por los actores de campo).
- . Procesamiento.
- . Elaboración de informes de avance del proyecto y documentos gráficos para el análisis participativo en reuniones.

### **6. Momento de utilización de Resultados: Consolidación.**

- . Análisis participativo de resultados para replanificación en talleres con los distintos actores complementarios y las distintas áreas de trabajo.
- . Desde el Barrio, la gerencia del proyecto, la gerencia del programa, los acuerdos políticos locales y la gestión y articulación nacional e internacional.
- . Reuniones de evaluación participativa de problemas específicos o urgentes detectados durante el proceso.
- . Difusión de resultados a los distintos actores involucrados, adecuándolos a su forma de comprender el programa, que permita transparentar las acciones y poder incluir, cada vez más, los distintos actores como corresponsables.

# Caso 1: Programa 10 x 10

Barrio Las Mercedes  
SAN ANTONIO DE LOS BAÑOS, CUBA.

Año 2003.

Programa de transferencia de Innovaciones  
tecnológicas en viviendas

## Integrantes:

.Coordinadora general local y co-responsable en el desarrollo: Arq. María Elena Recio.

.INV (Instituto Nacional de la Vivienda), Cuba.

.UPIV (Unidad Provincial Inversionista de la Vivienda), Cuba.

.UMIV (Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda) Gobierno Local de San Antonio de Los Baños, Cuba.

.DMPF (Dirección Municipal de Planificación Física) Entidad Constructora, San Antonio de Los Baños, Cuba.

.Familias de Microbrigada Social de Macondo, San Antonio de Los Baños, Cuba.

.Familias de Movimiento Popular, San Antonio de Los Baños, Cuba.

.Familias del Proyecto 10 x 10 Barrio Las Mercedes, San Antonio de Los Baños, Cuba.

## Asesores:

Arq. Mag. Mariana Enet (Argentina) - Arq. Gustavo Romero Fernández (México)

**Apoyo logístico local:** Arq. Rosendo Mesías y Lic. Rosa Oliveras.

Sistematización basada en Informe de Transferencia realizada en el 2003, dentro del Marco del Programa CYTED y la Red XIV.f "Tecnologías sociales en la Producción Social del Hábitat) y re trabajada en taller con los distintos actores directos.

De esta sistematización, miembros de las distintas instituciones han utilizado aspectos desarrollados para comunicar los avances.

Síntesis de estos casos fueron presentados en otras transferencias y capacitaciones realizadas por la Red XIV.f, en Santa Cruz de la Sierra, Tegucigalpa, Barcelona y Madrid.

El caso de evaluación se ha seleccionado para publicar en capítulo de libro final de la Red XIV.C "Capacitación y transferencia de Tecnología para la Vivienda de interés social" (En edición).

Información complementaria puede obtenerse en el sitio <http://www.marianaenet.blogspot.com/>  
Ver en "Evaluación participativa de transferencia de tecnología en Cuba".

## CASO: PROGRAMA 10 x 10. SAN ANTONIO DE LOS BAÑOS, CUBA.

### ► 1. CARACTERIZACIÓN:

**Programa de transferencia de tecnologías constructivas en programas de Hábitat.**

10 x 10, significa diez tecnologías desarrolladas en diversos países de la región Iberoamericana, aplicadas a diez viviendas. Es un programa de Investigación - Acción que se aplicó en varios países Latinoamericanos y que comenzó con la aplicación en Cuba.

### **Desafío principal:**

*Evaluar participativamente, desde la lógica de los actores locales, el impacto producido por la transferencia de componentes constructivos prefabricados para viviendas.*

### ► CARACTERIZACIÓN DEL CASO.

#### **Naturaleza:**

Programa Internacional Iberoamericano de transferencia de tecnología constructiva prefabricada. Programa de Investigación - Acción de componentes de techos para viviendas sociales.



Evaluación Participativa. Recorrido Barrial. Bº Las Mercedes. Cuba.

### Tiempo:

Tiempo previsto de desarrollo de la evaluación: cuatro meses en el año 2003, como insumo para el Programa 20 x 1000 (20 tecnologías en mil viviendas).

### Escala de acción:

Si bien se focaliza en un conjunto habitacional de San Antonio de Los Baños, el resultado de esta evaluación influiría en la toma de decisiones de otro programa cubano 20 x 1000, y por sobre todo, definiría las condiciones que se propondrían para futuras transferencias de tecnologías y mecanismos de selección.

En forma indirecta, influiría en los otros programas a desarrollarse en América latina, del 20 x 1000.

### Monto de Financiación de la evaluación:

Por cooperación internacional de CYTED y sus representantes. Aproximadamente u\$d 6.000 en gastos.

### Actores locales e internacionales que participan:

*Intersectorial.*

Organizadores:

- . Organizaciones gubernamentales: nacional, provincial y local.
- . Organizaciones no gubernamentales:
  - Familias Microbrigada Social
  - Familias Movimiento Popular "Macondo"
  - Familias del Proyecto 10 x 10
- . Asesores externos de Argentina, México y Cuba de la Red XIV.f CYTED

### ► CARACTERIZACIÓN DE LA FORMA DE APLICAR EL MÉTODO:

Se aplicó en forma **parcial**, en la **etapa de impacto del proyecto 10 x 10**, y como punto de **reflexión diagnóstica** para el inicio de otro programa, el **20 x 1000**.

Se desarrolló en **cuatro meses**, en forma puntual. Se pretendió con esta experiencia, poder transferir la metodología de evaluación para que sea apropiada por el conjunto de actores para situaciones equivalentes de transferencia de tecnología.

**Los consultores son promotores de un proceso participativo e intersectorial de evaluación.**

### ► 2. MOMENTO DE APROXIMACIÓN AL CASO Y DIAGNÓSTICO.

#### ► PRINCIPALES CONDICIONANTES DE LA ADECUACIÓN DE LA EVALUACIÓN.

Una de las características centrales del caso fue la **necesidad de evaluar con la participación de la mayor cantidad de organizaciones que toman decisiones en forma directa o indirecta.**

Dificultad para este objetivo, fueron la gran **cantidad y diversidad** (intersectorialidad): Tanto entidades gubernamentales desde escala Nacional y provincial a local, como organizaciones sociales de: micro brigadas, familias del barrio construido y familias del barrio precario Macondo, futuros vecinos barriales.

Otra dificultad fue la distancia. San Antonio de Los Baños se encuentra en Provincia de Habana y no es fácil reunir esta cantidad de actores por su dificultoso traslado dentro de Cuba.



Otro aspecto, fue que al asesoramiento lo realizaban técnicos de distintos países de América Latina.

Estas condiciones marcaron claramente **aspectos** a considerar en la adecuación de la metodología de evaluación.

#### ► SITUACIÓN INICIAL DE EVALUACIÓN.

Se habían realizado **algunas evaluaciones desde la visión de los técnicos** que transfirieron las tecnologías constructivas, y desde la red CYTED, se había avanzado en una **visita in situ**, con **entrevistas a informantes claves**.

De estos datos iniciales, se tenía certeza sobre aquellos referidos a la transferencia de tecnología, se conocían algunos problemas constructivos, pero solamente se había podido hablar con algunas familias del barrio, y ningún otro actor.

Esto dejaba en blanco muchas cuestiones que hacen a la transferencia tecnológica y forma de implementación que habían realizado las distintas organizaciones participantes.

El interés en esta evaluación se reforzó por la seria intención de redoblar la apuesta con un programa mucho más ambicioso, tanto en lo cualitativo, como en lo cuantitativo: el programa 20 x 1000. Allí se volverían a transferir tecnologías, y esta vez para la construcción de 1000 viviendas.

De esta manera **se acordó con el INV** (Instituto Nacional de Vivienda) de la Habana, **promover una evaluación participativa con la totalidad de los actores que tomaron parte de este proceso, y los que tomarían en el nuevo programa**.

Era esencial verificar **el impacto de la transferencia y reconstruir los mecanismos utilizados para optimizarlo** para el nuevo programa.

Era una evaluación que no estaba planteada sólo para conocer, sino que tenía un objetivo concreto y muy claro de optimizar el nuevo programa a realizar.

#### ► SITUACIÓN INICIAL ORGANIZACIONAL.

**Los distintos actores, en general, tenían escasa conexión entre sí.**

Existían **recelos** en cuanto a competencias y funciones entre los distintos niveles de los organismos oficiales, y entre las distintas disciplinas de profesionales.

A su vez, **entre los técnicos, y los pobladores** del barrio precario Macondo, **no había una buena relación**.

#### ► 3. MOMENTO DE DEFINICIÓN DE ENFOQUE Y ESTRATEGIA DE ACCIÓN.

En función de estos análisis **se planificó con el INV** (Instituto Nacional de Vivienda) **una serie de actividades que permitiera superar obstáculos:**

.Se realizaron **reuniones de intercambio y negociación con autoridades de INV** (Instituto Nacional de la Vivienda) entidad promotora y responsable del programa. Se evaluaron objetivos, actores claves, recursos, tiempos planificados, etc. Se llegaron a preacuerdos de actuación.



Evaluación Cuba 10 x 10. M. Enet.

. **Se invitó al equipo promotor del Programa a las reuniones de evaluación y planificación** de la red que se estaban realizando en La Habana.

. Entre el equipo promotor del Programa y el equipo CYTED, **se realizó un taller interno de intercambio de objetivos, formas de trabajo, etc.** que permitieron aclarar posibilidades de trabajo conjunto.

. **Se realizó una visita al asentamiento "Macondo" y al nuevo Barrio**, donde estaban las viviendas producidas por el 10 x 10.

. Se organizó una reunión en San Antonio de los Baños, donde **se citaron a todos los actores y se evaluó la evolución del proyecto, sus posibilidades y la articulación con la Red XIV.f**

. Se realizó una **reunión de evaluación** donde se profundizaron los conceptos transmitidos por los técnicos, lo que se logró observar en campo y un acuerdo sobre que tecnologías eran apropiadas para este caso.

. **Se acordó una agenda de trabajo** en base a estos análisis.

En función de estos primeros acercamientos **se acordó el enfoque general**. La evaluación debería:

. **Ser participativa** de manera que permitiera a todos los actores realizar una reflexión amplia considerando la percepción y la vivencia de cada uno, identificar posiciones, intereses y necesidades.

. **Observar, tanto los efectos directos en las viviendas, como la reconstrucción del proceso y las causas de los efectos.**

. **Permitir visualizar la necesidad de formación de un equipo mixto intersectorial para reflexionar sobre lo ocurrido en el programa 10**

**x 10**, para que el mismo, pudiera establecer las pautas para la transferencia en el futuro programa.

. **Obtener información calificada para tomar decisiones de selección de tecnología y formas de transferencia para el nuevo programa 20 x 1000.**

#### ► **4. MOMENTO DE DEFINICIÓN DE DISEÑO DE EVALUACIÓN.**

##### ► PREPARACIÓN DE LA REFLEXIÓN / EVALUACIÓN / PROPUESTA CREATIVA CONSENSUADA.

De este proceso de definición de enfoque quedó funcionando, en los hechos, un equipo mixto e intersectorial para trabajar.

Este, siguió madurando y fortaleciéndose en la acción. Se trabajó un mes, vía e-mail, acordando los objetivos, temas, variables, indicadores, técnicas participativas de evaluación, lugar, participantes, etc. A pesar de la distancia, por haber tenido contacto previo, conocer el lugar, la gente y el objeto de evaluación, le permitió al equipo seguir trabajando en conjunto, aún a la distancia.

##### **Los objetivos acordados fueron:**

• **Conocer que pensaban las familias que usan la tecnología transferida**, las que participaron de las brigadas de construcción, los técnicos de San Antonio de Los Baños que tuvieron que responsabilizarse del proyecto y los técnicos de La Habana que habían sido los promotores.

• **Conocer que pensaban las familias sobre la forma en que se había transferido la tecnología** y si había alguna relación entre problemas y la

forma en que explicaron cómo se construía y se montaba, cómo se modificaba si no se tenía algún insumo, si no era apropiado para el clima que propuesta de adaptación había sido realizada.

•En función de estas reflexiones era el momento apropiado para **proponer qué tecnología y cómo se quería que fuera transferida para el nuevo programa Barrio Escuela 20 x 1000, Cuba.**

•Era el momento para **proponer acuerdos entre las familias, constructores, técnicos locales y técnicos de La Habana.**

Ya en La Habana, el equipo mixto se reunió para ajustar definitivamente la propuesta de diseño, técnicas y sus alternativas, ya que parte de la metodología consistía en no tener una propuesta cerrada, sino abierta y flexible, que permitiera adaptarse a las distintas variables que pudieran aparecer.

**El diseño propuesto tenía un enfoque metodológico claro, y tenía previsto un conjunto de alternativas, que se aplicarían, según las condiciones particulares que se presentaran.**

## ► 5. MOMENTO DE OPERACIONALIZACIÓN: PRUEBA Y AJUSTE.

En realidad la evaluación ya había comenzado dos meses atrás, en los primeros contactos con los distintos actores, y la observación de campo, con la conformación de un equipo mixto, y la continuidad de acuerdos a distancia, con el consenso de una prepropuesta de diseño y su ajuste en la Habana.

Se planificó implementar un **taller central de análisis con la**

**participación de la totalidad de actores en el sitio de transferencia de tecnología.**

El taller comenzó con un **recorrido casa por casa**, donde un coordinador, realizaba preguntas claves a la persona que habitaba, a la persona de la micro brigada que la había construido, al técnico del Municipio que la había dirigido, al técnico que había autorizado la transferencia, etc.

Luego de realizar estas preguntas se desarrollaba un **análisis de la situación con todos los actores.** (Ver técnicas de grupo focal en el contexto).

Habiendo realizado un diálogo profundo y verificado en la práctica con la visualización de las tecnologías en su ámbito y la percepción de los distintos actores que se relacionaron directamente con ella, se construyó un **conocimiento común** que se debía sistematizar para poder comparar y sacar conclusiones.

Después de la recorrida se tenían preparados, en una casa donde se realizaba el taller, tableros de análisis cruzado de información.

Estos **tableros “parlantes”** permiten visualizar la percepción que tienen los distintos actores de los aspectos centrales acordados para su evaluación. (Ver metodología de percepción interactoral por temas críticos en gráficos 46 y 47).

Los distintos actores planteaban su percepción, encontrando **coincidencia, y/o nuevas visiones que confirmaban o profundizaban la visión de alguno de los actores, o por el contrario se facilitaba el diálogo en visiones contrapuestas** hasta descubrir las verdaderas diferencias, tanto en el proceso como en el producto.

El tablero parlante, permitió el diálogo, el enriquecimiento de visiones, nuevos datos y por sobre todo, permitió ver que todos los actores estaban en pos de un mismo objetivo y **pudieron reconocerse como personas que podían trabajar juntas en forma inteligente y articulada.**

## ► **6. MOMENTO DE UTILIZACIÓN DE RESULTADOS: CONSOLIDACIÓN.**

Toda la información del primer taller general, fue procesada por el equipo mixto según variables previamente acordadas para elaborar un informe, no sólo para investigadores, sino para todos los que participaron de la actividad. **No como un documento que marca dictámenes, sino como un instrumento de diálogo.**

A través de pequeñas **reuniones virtuales** de subgrupos por Internet, **encuentros en talleres, seminarios, etc., se construyó colectivamente un documento de trabajo.** Se realizó una propuesta, la cual **fue consensuada y aprobada por los actores que habían participado del primer taller.**

A los dos meses se realizó nuevamente, un taller donde se volvió a analizar el documento de trabajo, se hizo una presentación, ahora con las familias de barrio Macondo, que por la dificultad de acceso a Internet y la distancia no habían podido participar de la misma manera que el resto de los actores.

Se dialogó sobre el análisis y las propuestas concretas que se habían realizado. El tiempo transcurrido, los diálogos entre subsectores y los

diálogos generales, impulsaron al equipo a plantear acciones concretas pero no ya, solamente, en el corto y mediano, sino en el largo plazo.

Así es como **surgió la idea de armar una agenda de transferencia de tecnología, que se materializa como resultado en el segundo taller.**

### ► RESULTADOS:

**•Formación de un equipo intersectorial e interdisciplinario.** Superación de las divisiones por niveles de incumbencia.

**•Informe de evaluación de tecnología y transferencia acordado por los distintos actores.**

**•Propuesta de agenda de transferencia de tecnología** que estableció las pautas para el nuevo programa.

**•Acercamiento de los distintos técnicos con los pobladores** de los dos barrios en base a la comprensión y vivencia de sus problemas.

### ► SOSTENIBILIDAD:

**El equipo intersectorial e interdisciplinario continuará con la gestión y gerenciamiento del nuevo programa 20 x 1000.**

Al menos dos miembros de distintas instituciones **utilizaron el informe de evaluación y la agenda de transferencia para plantear cuáles son los objetivos del equipo intersectorial para el programa 20 x 1000.**

Por problemas políticos que generaron bloqueos de la UE y desastres



10 x 10. Cuba, Bo. Las Mercedes. M. Eniet.

naturales, se ha postergado la inversión para la concreción del nuevo barrio.

# Caso 2: Programa 20 x 1000

“Barrio Escuela del Futuro”

SAN ANTONIO DE LOS BAÑOS, CUBA.

Año 2003.

Programa de Mejoramiento Barrial

## Integrantes:

.Coordinadora general local y participación en el desarrollo: Arq. María Elena Recio.

.INV (Instituto Nacional de la Vivienda), Cuba.

.UPIV (Unidad Provincial Inversionista de la Vivienda), Cuba.

.UMIV (Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda) Gobierno Local de San Antonio de Los Baños, Cuba.

.DMPF (Dirección Municipal de Planificación Física) Entidad Constructora, San Antonio de Los Baños, Cuba.

.Familias de Microbrigada Social de Macondo, San Antonio de Los Baños, Cuba.

.Familias de Movimiento Popular, San Antonio de Los Baños, Cuba.

.Familias del Proyecto 10 x 10 Barrio Las Mercedes, San Antonio de Los Baños, Cuba.

## Aseores:

.Mag. Arq. Mariana Enet (Argentina), Arq. Gustavo Romero Fernández (México)

Transfiriendo otras tecnologías para el mismo caso: Lic. Rosa Oliveras.

Apoyo logístico local: Arq. Rosendo Mesías.

Sistematización basada en Informe de Transferencia realizada en el 2003, dentro del Marco del Programa CYTED y la Red XIV.f “Tecnologías sociales en la Producción Social del Hábitat”).

Síntesis de estos casos fueron presentados en otras transferencias y capacitaciones realizadas por la Red XIV.f, en Santa Cruz de la Sierra, Tegucigalpa, Barcelona y Madrid.

**CASO: PROGRAMA 20 x 1000. “Barrio Escuela del Futuro”  
SAN ANTONIO DE LOS BAÑOS. CUBA**

## ► 1. CARACTERIZACIÓN:

**Programa integral de Mejoramiento de barrios con transferencia de tecnologías constructivas prefabricadas.**

Si bien toma el nombre 20 x 1000 (veinte tecnologías constructivas en mil viviendas), en Cuba el equipo del INV (Instituto Nacional de Vivienda) plantea un **enfoque más amplio y sistémico del problema, promoviendo, además de la transferencia tecnológica otros aspectos a considerar.**

Propone la realización de tres barrios modelo.

Aplicará técnicas de intervención que contemplen: gestión, desarrollo social, construcción y economía.

La dimensión habitacional será de entre 200 y 400 viviendas por asentamiento.

Cada experiencia contemplará el hábitat como la producción integral de un asentamiento humano.

### **Desafío principal:**

*Desarrollar un sistema integrado de P + M + E que acompañará el proceso de construcción colectiva de una propuesta integral de mejoramiento de barrio con una participación amplia de los distintos actores.*



Evaluación participativa. 20 x 1000. San Antonio de los Baños. Cuba  
M. Enet.

### ► CARACTERIZACIÓN DEL CASO.

#### .Naturaleza:

Programa Internacional Iberoamericano de transferencia de tecnología constructiva prefabricada. En Cuba se amplían estos objetivos con otros aspectos sociales, productivos y culturales.

#### .Tiempo:

Tiempo previsto de desarrollo de la evaluación: acompañando la ejecución del programa 20 x 1000 Cubano.

#### .Escala de acción:

Si bien se focaliza en un conjunto habitacional de San Antonio de Los Baños, la aplicación del sistema de P + M + E influiría en la transformación de los modos de implementación de programas integrales de vivienda.

En forma indirecta, influiría en los otros programas a desarrollarse en América Latina, del 20 x 1000.

#### .Monto de Financiación de la evaluación:

Por cooperación internacional de CYTED y sus representantes. Aproximadamente u\$d 6.000 en gastos.

#### .Actores locales e internacionales que participan:

*Intersectorial:*

Organizadores:

. Organizaciones gubernamentales: nacional, provincial y local.

. Organizaciones no gubernamentales:

- Familias Microbrigada Social

- Familias Movimiento Popular "Macondo"

- Familias del Proyecto 10 x 10

. Asesores externos de Argentina, México y Cuba de la Red XIV.f  
CYTED

### ► CARACTERIZACIÓN DE LA FORMA DE APLICAR EL MÉTODO:

Se aplicó en forma total en todo el **ciclo del proyecto**, desde su definición, monitoreo y evaluación, hasta su comunicación y difusión.

Se desarrolló en cuatro meses, en forma puntual pero periódica.

Se pretendió que con esta experiencia, se pueda transferir la metodología de P + M + E al conjunto de actores promotores de programas de hábitat.

Los consultores fueron promotores de un proceso participativo e intersectorial de evaluación.

### ► 2. MOMENTO DE APROXIMACIÓN AL CASO DIAGNÓSTICO.

#### ► PRINCIPALES CONDICIONANTES DE LA ADECUACIÓN DE LA EVALUACIÓN.

Al igual que el proyecto anterior, las dificultades fueron la **intersectorialidad e interdisciplina, la distancia y escasos recursos para traslado.**

La característica específica de este caso fue la **discusión técnica dentro del INV para definir el enfoque del Programa 20 x 1000 en Cuba.**

Una postura técnica marcadamente participativa con enfoque integral y otra que sostenía el enfoque tradicional del 10 x 10.

**La posición participativa, sostenía que la ampliación de escala no podía dejar de contemplar otros aspectos ligados al desarrollo integral.** Esta posición fue apoyada por el equipo de tecnologías sociales participativas de la red CYTED.

#### ► SITUACIÓN INICIAL DE PLANIFICACIÓN + MONITOREO + EVALUACIÓN.

Se contaba con una **planificación realizada por método de objetivos, desarrollada por directivos del INV**, al momento de gestionar financiación. Sin embargo, la misma no había sido suficientemente discutida ni internamente a la institución, ni con el resto de actores provinciales, locales, y barriales.

Se estaba pensando en gestionar fondos al PNUD, y el mismo requería planificación con **Marco Lógico**, por lo que se estaba por ajustar la propuesta a este método.

#### **No se previeron mecanismos de monitoreo ni evaluación.**

#### ► SITUACIÓN INICIAL ORGANIZACIONAL.

Al igual que en el proyecto anterior, existían **problemas de integración**, aunque al inicio de este programa ya había comenzado el proceso incipiente de desarrollo de un equipo mixto intersectorial que había tenido su posibilidad de formación en la evaluación del 10 x 10.

En síntesis, contaban con una **estructura organizacional formal pero se observaban tensiones y diferencias**, tanto en el ejercicio de roles y funciones, como en la forma de articularse y comprender el proyecto entre los factores. (En Cuba, el término “factores” se refiere a los distintos sectores gubernamentales)

#### ► **3. MOMENTO DE DEFINICIÓN DE ENFOQUE Y ESTRATEGIA DE ACCIÓN.**

En función de estas condiciones el equipo mixto, ya formado, acordó:

. En primer lugar, la **necesidad de profundizar y discutir la planificación estratégica inicial** presentada para la elaboración inicial del proyecto, y el **acuerdo intersectorial para el desarrollo de una planificación operativa**, al menos del primer año del proyecto.

. En segundo lugar, **diseñar un sistema de monitoreo y evaluación que permitiera contar con información calificada en tiempo y forma** para coordinar las acciones de los diversos actores que intervenían en el proyecto intersectorial.

Esta información es esencial para permitir una administración del proyecto en forma articulada y consensuada.

. Se acordó la importancia de **articular la planificación al monitoreo y evaluación como un sistema que interactúa retroalimentándose** en forma permanente para poder administrar en forma eficaz el proyecto.

Se continuó con la misma estrategia utilizada en el programa 10 x 10, ya que los actores y las condiciones no habían cambiado sustancialmente.

#### ► **4. MOMENTO DE DEFINICIÓN DE DISEÑO DE PLANIFICACIÓN + MONITOREO + EVALUACIÓN**

Para la transferencia de distintas tecnologías se realizó un **diseño articulado que preveía distintos momentos y sus relaciones permitiendo una progresividad y efectividad en la transferencia**. El equipo mixto intersectorial Cubano, ya se había conformado y se reunía





Participativa participativa... San Antonio de los Baños. Cuba  
M. Enet.

periódicamente. A su vez, el equipo CYTED, tenía un plan de trabajo articulado en forma presencial con los compañeros cubanos, y a distancia, con los compañeros de Argentina y México.

A través de estos métodos se fueron aclarando y acordando los objetivos y tiempos para ejecutarlos.

#### ► OBJETIVOS ACORDADOS.

Para la acción de Planificación:

- **Acordar, ajustar y completar Planificación del Programa y proyecto en forma participativa e intersectorial** con los distintos factores
- **Reconocer y ajustar las relaciones lógicas** entre fin, resultado, producto, meta y actividad, **aplicando metodología de Marco Lógico.**
- **Promover cambios en la aptitud y actitud de la Planificación como herramienta de ajuste y consenso.**

Para la definición de evaluación:

- **Consensuar un enfoque común de Evaluación** para realizar en el Programa 20 x 1000.
- **Acordar el rol y corresponsabilidad de cada actor** en su ejecución y utilización.
- **Consensuar conceptos básicos y ejercitar su aplicación en un caso simple.**

#### ► ACTIVIDADES.

Para ejecutarlo en forma articulada a la planificación + monitoreo + evaluación se previó la realización de talleres conjuntos.

Se comenzó con la **elaboración de documentos previos** al taller, acordados en forma presencial y a distancia.

Se preparó material **pedagógico y dinámicas de trabajo en taller**, por los miembros de CYTED.

Se realizó una **reunión de acuerdos** en la Habana con el equipo mixto.

Se realizaron **talleres de P + M + E** en San Antonio de Los Baños con la totalidad de los actores.

### ► 5. MOMENTO DE OPERACIONALIZACIÓN: PRUEBA Y AJUSTE.

#### ► TALLER DE DISEÑO DE P + M + E

**Se comenzó con dinámicas que permiten analizar las actitudes negativas o “núcleos duros de creencia”** con respecto a la planificación y evaluación, que suelen frenar o limitar, procesos de incorporación de estas tecnologías. (Ver en los 10 mitos que frenan la participación y evaluación, material pedagógico utilizado para transformar percepciones).

En un **segundo momento**, se trabajó un análisis de la planificación inicial, su estructura, su relación causal y estratégica.

Una vez ajustada y acordada la **planificación estratégica, con método de mapa mental, se complementó con la explicación del Método de Marco Lógico**, objetivo buscado para tener más opciones en la gestión de financiamiento externo. (VER GRÁFICOS desde el 28 al 36).

En una **tercer momento** se retrabajaron **conceptos esenciales** que orientan la definición del proyecto.

- .Barrio Modelo integral.
- .Intersectorial.
- .Participativo.
- .Equidad de género.

.Tecnologías constructivas y sociales innovadoras y apropiadas.

.Hábitat Integral.

.Precariedad.

.Sustentable.

Estos conceptos no se trabajaron sólo desde la teoría, sino con un **análisis interactivo, teórico- práctico**. Se ejemplificó el concepto en acciones concretas que desarrollará el proyecto. (VER GRÁFICO 29).

En un **cuarto momento**, una vez que se tuvo clara la planificación estratégica y sus conceptos, se comenzó a trabajar la **planificación operativa**, que surgió de la **estrategia planeada**.

Todos los actores, analizaron quién podía realizarlo, quién tenía más recursos, capacidades, etc., en qué áreas tenían dificultades, etc.

De este análisis y de las propuestas surgidas de los mismos actores se **planificó el primer año de acción y la estructura organizacional** que lo puede llevar adelante.

No es una planificación que surgió de arriba hacia abajo, desde lo teórico a lo real, sino que se ha propuesto una interacción que sin perder los análisis teóricos se adecuen a la práctica.

En un **quinto momento**, se comenzaron a trabajar **aspectos de monitoreo y evaluación**.

Sobre la planificación estratégica y operativa acordada, se preguntaron a los mismos ejecutores que se comprometieron a realizar esas acciones concretas, **qué aspectos consideraban críticos e imprescindibles para controlar**. (VER GRÁFICOS desde el 37 al 47).

No se trató de llenar de indicadores, sino de seleccionar sólo los

fundamentales que aquellos que debían llevar las acciones consideraban que podían orientar para el logro de objetivos.

Para que los miembros del proyecto pudieran hacerse las preguntas adecuadas, se acompañaron **con capacitación y dinámicas facilitadoras**.

Una vez identificados los **indicadores esenciales**, los miembros “apostaron” qué harían como mínimo aceptable, qué era a lo que aspiraban a lograr más allá del mínimo, y qué consideraban que no era aceptable; de esta manera se establecieron las categorías.

Para completar el proceso, en un **sexto momento**, se planteó una **ejercitación de evaluación**, con una pequeña rama de la planificación que ya se había realizado.

Una vez experimentado, se comprobó la modalidad, la forma de uso, la eficacia, etc.

## ► 6. MOMENTO DE UTILIZACIÓN DE RESULTADOS: CONSOLIDACIÓN.

Se comenzó a aplicar como una forma organizada de articular a distintos actores de distintos niveles gubernamentales y no gubernamentales.

Al ser un sistema ágil de evaluación, inmediatamente **se utilizaron algunos resultados de evaluación del proceso de planificación y de**

**diseño participativo para reforzar la organización y para lograr algunos objetivos específicos de negociación** de normativas en diseño participativo.

► RESULTADOS:

Se realizó un **diseño participativo de P + M + E** y se aplicó en las **actividades iniciales planificadas**.

► INSTITUCIONALIZACIÓN / SOSTENIBILIDAD:

**El programa no tuvo la continuidad esperada por factores externos naturales** (huracán que hizo desviar fondos previstos para este programa); **y políticos** (situación tensa con la Unión Europea y sus agencias que habían comprometido fondos para el programa).

Hasta el momento no se ha logrado revertir la situación.

# Caso 3: Programa Rosario Hábitat

ARGENTINA.

Año 2003-2005

Programa de Mejoramiento Barrial de la Ciudad de Rosario financiado por el BID.

## Integrantes:

*.Miembros del equipo Planificación + Monitoreo + Evaluación del Programa Rosario Hábitat. Rosario. Argentina.* Aplicado en proyectos del Programa e incorporado como metodología oficial.

Arq. Marisa Garzia, Arq. Adriana Salomón, Ing. Ana Rodríguez, Arq. Carolina Tamborini, Arq. Nerina Razuk, Arq. Laura Varni, Lic. María Victoria Cano, Lic. Paula Rodríguez. Equipos de proyectos. Equipo Ambiental.

*.ProHábitat XXI. Argentina.* Diseño, asistencia para la negociación ante el BID e implementación de la estructura de gerenciamiento del Programa Rosario Hábitat. Refuncionalización de la Unidad Ejecutora: Arq. Adriana Salomón, Sr. Agustín Pascual Sanz, Lic. Gustavo Queralt.

## Asesora:

Mag. Arq. Mariana Enet (Argentina).

Participación en momentos puntuales de la transferencia.

Ing. Nilda Jelenic y Lic. José Scavuzzo (Argentina).

## Datos de sistematización basada en Informe Final de asesoría. Noviembre 2003 e Informes de talleres participativos.

Esta sistematización, se limita al período donde comienza la asesoría de monitoreo del programa (2003 – 2005), que tuvo como productos, talleres de ajuste de planificación de programa, talleres de profundización en el análisis de conceptos claves, talleres de articulación de planificación de programa con proyectos, reuniones para profundizar la articulación con otros programas que intervenían en el territorio, articulación con el sistema de planificación operativa de Win-Project, Talleres de diseño participativo de indicadores, categorías, instrumentos y formas participativas de

implementación, análisis y comunicación en distintos niveles operativos de proyecto, definición metodológica y operativa de línea de base, articulación y ajuste de metodología de diagnóstico.

## Fortalecimiento:

Talleres de capacitación y práctica en monitoreo y evaluación para el equipo promotor,

Talleres de capacitación, práctica y clínica en diseño participativo con la participación de Arq. Gustavo Romero. (México). Red XIV.f

Talleres de capacitación, ajuste y práctica en diagnóstico integral geo – referenciado.

Seminario sobre Planeamiento participativo con la participación de la Lic. Rosa Olivera Gómez y del Arq. Rosendo Mesías. (Cuba) Red XIV.f

**Todos estos aspectos centrados en el desarrollo de un monitoreo con un enfoque amplio que incluye un sistema integrado de D + P + M + E + C.**

**En forma integrada con el equipo de Rosario Hábitat**, se participó de un Seminario Internacional sobre Mejoramiento de Barrios en México, organizado por HIC (Hábitat International Coalition) y Universidad Iberoamericana presentando una ponencia sobre el avance del programa. (Ver: <http://www.marianaenet.blogspot.com/> en Mejoramiento de Barrios)

Se presentó y fue aprobado por comité editor, un artículo a revista uruguaya “vivienda Popular” con un análisis de los factores que condicionan la posibilidad de implementar un programa integral y participativo.

**En eventos organizados por la red XIV.f y otras organizaciones**, se ha presentado el desarrollo del sistema integrado de D + P + M + E + C, en



Diseño participativa. Programa Rosario Hábitat. M. Enet.

Cuba, España, Uruguay, Argentina y Bolivia con algunos ejemplos de aplicación desarrollados en esta experiencia.

## CASO: PROGRAMA ROSARIO HÁBITAT. ROSARIO. ARGENTINA

### ► 1. CARACTERIZACIÓN:

**Programa de Mejoramiento de Barrios del BID** (Banco Interamericano de Desarrollo). Ejecutado por organismo gubernamental.

#### **Desafío principal:**

*Diseñar participativamente un Monitoreo que fuera articulando con herramientas de gestión existentes previamente en el Programa. Reforzar los instrumentos de gestión existentes para lograr un Sistema integrado de D + P + M + E + C en un programa de Mejoramiento barrial, en funcionamiento, en una unidad Ejecutora del gobierno local de la ciudad de Rosario. Promover su apropiación como herramientas de gestión en los niveles operativos de campo, de proyecto y programático en forma sostenible.*

### ► CARACTERIZACIÓN DEL CASO.

#### **Naturaleza:**

Programa de Mejoramiento Integral Barrial. Desarrollo integrado de aspectos: urbano, habitacional, legal, social, ambiental, educativo y económico-productivo. Integración con otras políticas y programas de acción Municipal.

#### **Tiempo:**

Tiempo previsto de desarrollo: desde 2001 a 2008 aproximadamente. Se prevé buscar la sostenibilidad de la propuesta y desarrollarse como una

Política Social urbana.

#### **Escala de acción:**

Incidencia Urbana. Mejoramiento de al menos 15 asentamientos de por lo menos 7.000 familias, sobre un universo de 91 asentamientos en la ciudad.

#### **Monto de Financiación total del programa:**

U\$d 70.000.000

#### **Gestión y gerenciamiento del Programa:**

Servicio Público de la Vivienda. Entidad Autárquica del Municipio de Rosario. Argentina.

#### **Financiamiento:**

Mixto: entre el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) 60% y. Ministerio de Bienestar Social de Argentina y Municipio de la Ciudad de Rosario 40%.

### ► CARACTERIZACIÓN DE LA FORMA DE APLICAR EL MÉTODO:

Se aplicó en forma total, en todo el ciclo de proyecto.

Comenzó en Febrero de 2003, y al momento (2005) lleva casi tres años de implementación.

Con consultor externo intensivo en el momento de diseño inicial de sistema y de mantenimiento en el proceso de implementación y ajuste específico, para su incorporación como modo de gestión sostenible.

Actualmente en momento de **ajuste de implementación** y articulación con otras herramientas de gestión del programa.

## ► 2.MOMENTO DE APROXIMACIÓN AL CASO Y DIAGNÓSTICO.

El Programa ya había comenzado desde el 2001 y contaba con instrumentos de gestión y metodologías de participación, que en el proceso de transferencia (2003 - 2005) de la metodología de monitoreo se promovió el fortalecimiento de su articulación y la adecuación metodológica y técnica de procedimientos para lograr mayores niveles de participación efectiva, especialmente de la población.

### ► SITUACIÓN INICIAL DE PLANIFICACIÓN EN EL PROGRAMA RH.

Se contaba con una **planificación**<sup>31</sup> de Programa, elaborada por el equipo directivo pero que no era suficientemente conocido, ni manejado operativamente por los gerentes de proyecto que estaban en campo. Paralelamente se contaba con una programación de proyecto, siguiendo el método de Gantt y utilizando el sistema operativo Project de Windows, pero sin una articulación metodológica y sistemática con la planificación del Programa; esta actividad se suplía con el trabajo personalizado de la gerente.

La planificación teórica del programa, contaba con un marco conceptual y valores que permitían definir ejes de desarrollo continuo, sin embargo, al estar en una etapa inicial del programa, no se habían podido trabajar suficientemente aspectos de implementación con los gerentes de proyecto y sus equipos técnicos. Esta situación permitía diferencias entre la percepción de los mismos y su ejecución.

El análisis participativo interdisciplinario de la Planificación del programa, permitió visualizar algunos vacíos que dificultarían lograr los resultados

esperados si no se comenzaba un proceso de profundización de la propuesta inicial. Los aspectos a profundizar detectados fueron: Participación, género, redes, desarrollo social y ambiental.

### ► SITUACIÓN INICIAL DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.

El Servicio Público de la Vivienda, tenía experiencia en haber realizado evaluaciones ex-post de resultado e impacto, llevadas a cabo por un equipo interno y destinadas específicamente a esta actividad. La percepción de esta, no era bien recibida por el desfasaje en el tiempo, por el no reconocimiento de la visión de los evaluadores, etc.

También y más recientemente con el programa RH, se habían realizado experiencias de monitoreo, que habían sido mejor recibidas, sin embargo fueron experiencias aisladas que no respondían a un sistema.

La línea de base o línea cero en la que se basó el desarrollo de la propuesta del Programa, se sustentó en fuentes secundarias generales de la provincia y la ciudad, pero que no permitían tener certezas sobre la problemática específica de los asentamientos precarios y se tenía previsto reforzar estos datos con fuentes primarias de información.

La actividad de diagnóstico se realizaba para cada asentamiento

---

31. Es importante diferenciar entre Planificación y Programación, ya que suelen confundirse como herramientas de gestión equivalentes pero en realidad una apunta a la definición del sentido del Programa y los objetivos y la concatenación de hipótesis metodológica-técnica para alcanzarlo, mientras que la programación, focaliza en el modo de organizar los tiempos y recursos humanos para alcanzar las metas propuestas en la Planificación. La primera es Programática y la segunda Operativa. Ambas herramientas deben coordinarse para alcanzar los objetivos buscados. Realizando una metáfora ilustrativa, la planificación es el "cerebro" que define la orientación y la estrategia y la "programación" es el cuerpo que la ejecuta. Es por esta razón que la programación puede ser realizada por un programa operativo predeterminado, mientras que la planificación se basa en Metodologías y métodos flexibles y abiertos a la definición creativa de alternativas según múltiples variables propias de la naturaleza del objeto de los Programas Integrales.

predeterminado considerando los aspectos sociales, urbanos y habitacionales y realizando informes para cada uno de ellos (acordado con el BID). Una vez que se seleccionaba el asentamiento se realizaba un contacto directo con la totalidad de vecinos y un registro censal muy completo de aspectos cuantitativos mayoritariamente.

#### ► SITUACIÓN INICIAL ORGANIZACIONAL.

El SPV había realizado un proceso de reestructuración y ampliación de sus recursos humanos para poder llevar adelante un programa de la naturaleza y escala del RH.

De una estructura **sectorial** se pasó a una **matricial**, donde se facilitaba la acción directa en proyectos, a través de gerentes y equipos interdisciplinarios, que eran asistidos y asesorados por áreas de tierras, empleo, etc.

Esta transformación organizacional se reforzó con procesos múltiples y continuos de capacitación de sus recursos humanos, a través de cursos internos o externos.

En particular, no existía un área de apoyo para Planificación + Monitoreo + Evaluación.

En función de estos diagnósticos, realizados en forma participativa, con los distintos niveles de gerenciamiento y ejecución del programa: directivos, gerentes y equipos de proyectos, se acordó la estrategia general<sup>32</sup>.

*Sistema de D + P + M + E + C incorporado como una herramienta sistemática de:*

*.Gerenciamiento y articulación entre programa y proyectos.*

*.Comunicación y toma de decisiones consensuada para el desarrollo de una*

*planificación flexible.*

*.Transformación de una cultura de evaluación control – por una cultura de madurez y corresponsabilidad profesional de evaluación autogestionaria.*

*.Aprendizaje colectivo y promotor de desarrollo de innovaciones tecnológicas.*

### ► 3.MOMENTO DE DEFINICIÓN DE ENFOQUE Y ESTRATEGIA DE ACCIÓN.

#### ► DEFINICIÓN PARTICIPATIVA DE PAUTAS DE EVALUACIÓN Y MONITOREO Y SU FORMA DE INSERCIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Desde el momento de diagnóstico y reuniones de planificación inicial con sus responsables, habíamos definido los objetivos y enfoque general del proceso de evaluación, pero se tomó la decisión política y metodológica de **retrabajarlo participativamente, con los gerentes y miembros de los equipos de campo** para comenzar un proceso de **análisis y profundización de la planificación y, a la vez, una apropiación y construcción colectiva del fin, resultados y productos del programa.**

**La decisión clara de los directivos fue imprescindible para decidir fortalecer los modos participativos de gestión.**

Generalmente se encuentran múltiples frenos y presiones para seguir en un sistema más anónimo y que no requiere compromiso ni responsabilidad directa de los distintos miembros de la institución que participan en forma directa en las acciones.

<sup>31</sup>. Reuniones de análisis e intercambio con miembros directivos de gabinete del SPV. Reuniones de evaluación focal con miembros que habían participado de equipos de evaluación en otros períodos. Sistematización de documentos sobre política, planificación y evaluación.

El objetivo concreto fue pasar de los “documentos legales de planificación guardados en carpetas” a discusiones vívidas entre los principales actores que llevarían adelante el proceso. No era cuestión de imponer o transmitir, se utilizaba esta instancia para repensar colectivamente los objetivos y las estrategias iniciales con que había comenzado el programa y afianzar la visión conjunta y el trabajo en equipo.

La metodología seleccionada para hacerlo fue un **sistema de reuniones y talleres participativos, donde simultáneamente se capacitaría en planificación y evaluación, y se discutirían profundamente sus contenidos y las estrategias seleccionadas para realizarlo.**

Para poder definir el enfoque, lo primero que era necesario restaurar era la **percepción y uso que se tenía tanto de planificación, como de evaluación.**

#### **La metodología general aplicada fue:**

Un **proceso sistemático y continuo de talleres participativos** para el análisis y propuesta de planificación y sistema de monitoreo y evaluación del Programa.

El método de Planificación se basó en mapa mental, matriz de **Marco Lógico** y se complementó con el instrumento “**Matriz base de Programa y Proyecto**”.

El método de Diseño de Monitoreo y Evaluación se realizó con la metodología planteada en este libro y basada en aspectos del método **SEGP (Sistema de Evaluación Gerencial Participativo).**

*M. Enet (2001) ver en <http://www.marianaenet.blogspot.com/>*

Las técnicas que se utilizaron en los talleres fueron **Metaplan y dinámicas grupales para promover procesos de reflexión y crítica que permitan construir estrategias de acción.**

Todas las **actividades** planteadas se realizaron en talleres participativos con distintos **niveles de toma de decisiones y de incorporación de conocimientos** específicos de los proyectos y la cultura organizacional.

Se planificó en forma de “**cascada**” de **decisiones** asentando la participación en posibilidades efectivas de implementación.

Se consideró, además, que la instalación de la planificación y sistema de monitoreo integrado es un proceso que parte desde los niveles de toma de decisiones político técnico de primer nivel, hasta la articulación con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan con el Programa Rosario Hábitat.

Las escalas trabajadas fueron:

**. Nivel de máxima participación: Equipo de gabinete.**

Definición final de todos los aspectos considerando los insumos de todos los niveles. (Programa y proyecto).

**. Nivel de participación media: Gerentes de proyectos y responsables de Áreas.**

Aporte de ideas, conceptos, compromisos en la definición del nivel de Proyecto.

Análisis, discusión y consenso en el nivel de programa.

**. Nivel de participación básica: Todo el equipo del SPV.**

Definición de enfoque de monitoreo y evaluación. Compromiso de participación y sostenimiento del Sistema de Monitoreo y Evaluación.



“Conciencia de cultura de evaluación institucional”.  
Consenso de la definición del diseño.

**. Nivel de participación de consenso: Actores externos.**

Este nivel de participación propuesto, sólo llegó a la realización de algunas reuniones con miembros de la organización CRECER, responsable, en gran medida, de uno de los componentes sociales del programa. No se llegó a una discusión profunda y articulada. En la actualidad, se ha retomado tratando de optimizar la coordinación programática.

La articulación con otras **secretarías municipales y organismos provinciales**, se postergó y luego se fue realizando en forma espontánea y sin suficiente articulación por algunos gerentes de proyectos que necesitaron acordar objetivos comunes en los que había descoordinación o insuficiente conocimiento de los tiempos y consecuencias de las acciones de cada organización.

En el caso de las familias se planeó la articulación con las **Comisiones Mixtas de Seguimiento**, formadas en cada barrio. Sin embargo son las más postergadas en su incorporación, y aún, a dos años de haber iniciado el proceso, era una propuesta que no se había logrado concretar, aunque se tenía conciencia de su importancia y necesidad para adecuar las propuestas y el control a las necesidades directas manifestadas por los destinatarios de todo el programa.

La falta de participación de actores externos a la institución con los que se debía concertar, fue una debilidad que en el corto plazo, se adoptó para evitar el necesario tiempo de negociación y consenso. En el mediano y largo plazo, esta situación hizo que surgieran las diferencias en las prácticas

concretas donde muchas veces ya no se podían revertir.

Los **talleres iniciales**, tenían como objetivo comenzar el proceso de diseño, pero a su vez, servían de profundización de diagnóstico para conocer cuál era la situación inicial de la que se partía.

En función de este diagnóstico y situación inicial se comenzó un trabajo de ajuste de diseño de planificación, tanto en los aspectos generales, como en los componentes específicos. Una vez que se considerara suficientemente discutida y ajustada la planificación de programa y proyecto, se trabajaría con la misma metodología la definición de un sistema de monitoreo y evaluación articulado al sistema de planificación.

► **4. MOMENTO DE DEFINICIÓN DE DISEÑO DE PLANIFICACIÓN + MONITOREO + EVALUACIÓN.**

Para poder realizar un monitoreo y evaluación integradas a la planificación, se necesita en primer término, ajustarla.

► **OBJETIVOS:**

Se tuvo por objetivo optimizar el diseño de la planificación en cuatro aspectos básicos:

**a. Definición contradictoria de conceptos esenciales** como: Enfoque de género, participación, redes sociales, autoconstrucción, etc.

**b. Profundización del planteo de objetivos y estrategias de algunos componentes de proyecto** que, por medio de la evaluación de las

primeras acciones desarrolladas por el proyecto, mostraban aspectos que podían mejorarse o reformularse.

#### **c. Dificultad de articulación entre planificación de programa y proyecto.**

**d. Insuficiente articulación y acuerdos realizados con otros programas y áreas municipales y provinciales** con las que se tenía planificado trabajar en forma conjunta.

#### ► AJUSTES DE CONCEPTOS ESENCIALES:

##### **Se comenzaron a trabajar los conceptos esenciales.**

Generalmente existen formulaciones de proyectos en donde aparentemente todos entienden lo mismo, pero suele observarse, en la práctica, que la forma de ejecutarlos y por tanto comprenderlos es diferente.

##### **La metodología de trabajo consistió:**

. En primer lugar en **identificar conceptos claves** que eran contradictorios en la práctica, y de allí, comenzar a ponerlos en crisis y analizar cuáles eran las contradicciones teóricas que se reflejaban en las prácticas.

. En segundo lugar, si de la reflexión interna no se llegaba a un consenso, o se percibía desconocimiento en el manejo, se organizaban **talleres de capacitación y reflexión con la participación de expertos externos** a la institución y **familias de los barrios destinatarios directos de las prácticas.**

. En tercer lugar, se realizaron **talleres internos de reflexión con grupos de interesados**, que completaron y definieron una postura institucional acordada.

. En cuarto lugar, **esa conceptualización se materializaba en el ajuste de la planificación estratégica y operativa** del programa y los proyectos.

. En quinto lugar, se organizaban **charlas internas de socialización y discusión del proceso** llevado por el grupo de interesados y sus resultados.

Este proceso metodológico permitió articulación real de conceptos y prácticas, y a la vez, permitió un fortalecimiento en las capacidades y conocimientos de los equipos técnicos de la institución.

#### ► AJUSTES PLANIFICACIÓN:

Paralelamente se trabajaron y diferenciaron, tanto los conceptos de **planificación Estratégica y operativa, como los de Planificación de Programa y Proyecto.**

Se trabajó con dinámicas participativas y vivenciales que permiten tomar conciencia de las diferencias en la percepción de los objetivos a lograr y las estrategias que se deberían utilizar para alcanzarlos.

En base a esta situación se comenzó a trabajar colectivamente desde la definición de preguntas como: *¿Para qué se realizaba el programa? ¿Qué resultados se esperaban lograr al finalizar? ¿Con qué estrategias lo lograrían?, etc.*

El objetivo principal era transformar la creencia de la planificación como un requisito administrativo, por la de un instrumento de reflexión, de creatividad y de guía en situaciones complejas y con múltiples actores.



Diseño participativa.. Programa Rosario Hábitat. M. Enet.

Fue un proceso, de aproximadamente dos meses, donde se reflexionó desde lo general (programa) pero considerando tanto, sus componentes y ejes transversales, como las particularidades de cada proyecto.

Al igual que en el proceso anterior, **se produce tanto, una articulación entre los conceptos teóricos con las prácticas, como, fortalecimiento de capacidades y conocimientos en planificación.**

► **DISEÑO PARTICIPATIVO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN ARTICULADA A LA PLANIFICACIÓN.**

Una vez comprendida, ajustada y consensuada la planificación de programa y proyecto, se comenzó el proceso de diseño participativo de monitoreo y evaluación.

Metodológicamente se siguió el mismo proceso:

Se trabajó en talleres, con los distintos actores, sobre **cuáles son las preocupaciones y problemas que suelen ocurrir en la práctica.** Para inducir a la reflexión se trabajó con **preguntas que orientaran hacia la percepción de problemas** cuantitativos y cualitativos, tanto si estos problemas se producían por **ineficiencia** (dificultades en el tiempo y/o desfasajes en los recursos económicos), **ineficacia** (no son adecuadas para resolver el problema y aunque cumpliéramos con el tiempo y recursos económicos no lo lograríamos), **productividad** (es más eficaz y eficiente que otras opciones utilizadas en otros proyectos), o aspectos **culturales, organizativos, sociales**, etc.

Al tener desarrolladas planificaciones estratégicas de programa y operativas en forma articulada, se plantearon los **problemas críticos dentro del proceso de construcción colectiva de la estrategia.** Se identificaron

los potenciales problemas desde las actividades, cómo estos podían repercutir en las metas, y cómo, si no los resolvíamos, podían incidir en productos, en momentos más graves y con dificultad de reacción como durante los resultados e impactos.

**Se superó la visión fragmentada del problema (foto) por una visión de proceso (cine).** La identificación permanente de potenciales problemas en el proceso era la que **permitiría prevenir situaciones irreversibles**, identificar estrategias o alternativas de acción que son ineficaces para el logro de los objetivos buscados durante el proceso, y por lo tanto, rectificar y crear nuevas alternativas conociendo cuáles eran los factores de freno o potenciación.

Esta es la herramienta que permitiría una **planificación flexible acordada y racional** en base a procesos teórico-prácticos y construidos colectivamente.

Una vez identificados estos problemas críticos y determinantes de frenos en el proceso, se diseñaron los indicadores que nos permitirían saber cómo estábamos avanzando.

Los indicadores se diseñaron en base a la identificación **de los temas críticos, y a las posibilidades** que tenía la institución y sus recursos humanos de medir estos indicadores. Debían ser factibles.

Las **categorías** de los indicadores, también fueron definidas por los mismos equipos que se plantearon. ¿Qué es lo máximo que aspiro lograr con esta actividad, meta, etc.? - Luego se preguntó ¿Qué resultado sería inaceptable porque ya no cubriría las expectativas buscadas?, para luego plantear una

situación intermedia.

Es de suma importancia la participación efectiva y extendida de todos aquellos que trabajan directa o indirectamente en el programa, ya que en el momento del diseño se definen los temas más críticos, la posibilidad real de ejecución y la “apuesta” hasta donde se aspira llegar. Aquí **es fundamental el convencimiento de los propios efectores.**

Este diseño de indicadores y categorías no es un diseño fijo, sino que se trata de un diseño para la **reflexión crítica sistemática**, que permite el cambio y la **flexibilidad sin discrecionalidad**. Una cuarta categoría siempre conserva el “otro”, es abierta para identificar una categoría que no haya sido prevista inicialmente, pero si esta, a partir de la práctica se vuelve común, se la cambia como permanente.

Otro aspecto fundamental es que además de las categorías cerradas, siempre se realizaron observaciones de la situación y documentación de frases textuales de percepciones de los distintos actores sobre nuestras acciones. Estas “categorías” abiertas permiten comprender desde un enfoque más global el problema y pueden hacer transformar las categorías fijas. (VER GRÁFICOS 44 y 45).

Con estos diseños de categorías semi estructuradas y las abiertas de observación se logró una **triangulación de percepciones cuantitativas y cualitativas** que en programas integrales no sólo es necesaria, sino imprescindible **para no deformar la realidad compleja y sistémica.**

Una vez diseñados los indicadores y categorías, se armó la **estructura articulada de fichas de monitoreo**, desde las metas, productos, resultados e impactos, permitiendo la visualización del avance en proceso.

(VER GRÁFICOS desde 48 a 54).

Se verificó cómo determinado problema puede influir en el proceso, y no sólo la visualización del problema como un hecho aislado. Es muy importante esta diferencia ya que **la solución a ese problema puntual puede ser efectiva, pero si la analizamos en proceso se descubre que estamos derivando el problema para el mediano plazo**, repercutiendo en productos o resultados con mayor fuerza y consecuencias. Aquí aparece otro aspecto fundamental del diseño, los **acuerdos de implementación.**

No es un tema menor de tipo administrativo, sino fundamental, ya que el mejor diseño acordado puede fracasar en buenas intenciones si no se acuerda una propuesta real de implementación, que permita transformar la inexistencia de cultura de evaluación, pero que respete la cultura organizacional. Se tiene que pensar su implementación progresiva donde se prevean procesos de cambio en los modos de hacer y gerenciar los proyectos.

Para el caso de Rosario Hábitat, se acordó una participación activa de todos aquellos que estuvieran relacionados en forma directa o indirecta con la acción, coordinada por un equipo pequeño de evaluación que facilitaría y promovería **reuniones de evaluación participativa en distintos niveles y articularía la información en la estructura diseñada, la cual sería transmitida en forma transparente para toda la institución.** (VER GRÁFICOS desde el 71 al 78).

Se recomendó que el equipo de monitoreo tuviera **formación teórico-práctica en Programas de Hábitat** y, a su vez, especialidades centrales como: arquitectura, urbanismo, psicología social, ambiente, etc.

Este es uno de los factores que permite cambiar el rol de **control-castigo**, por el de promotor-facilitador de procesos de reflexión y propuestas creativas

desarrolladas participativamente y responsablemente por los miembros de la institución.

Este tipo de diseños y la forma de construcción **permitió pensar en proceso desde una visión sistémica y articulada.**

Se sobreentiende la necesidad permanente de **reflexión crítica, de búsqueda de aprendizaje e innovaciones** para procesos complejos en donde las respuestas tradicionales suelen fracasar.

#### ► 5. MOMENTO DE OPERACIONALIZACIÓN: PRUEBA Y AJUSTE.

##### ► FORMACIÓN DE EQUIPO DE MONITOREO Y SU ARTICULACIÓN CON LOS DISTINTOS ACTORES COMPLEMENTARIOS Y ESCALAS DE TRABAJO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

Este es un aspecto clave para transformar la cultura de evaluación organizacional. El equipo de evaluación debe tener formación en evaluación, en el tema a evaluar y en interdisciplina, además de haber participado de todo el proceso previo y haber adherido a la metodología participativa de ejecución.

En el caso del Rosario Hábitat esta fue una de las dificultades, ya que el **aumento de la capacidad de gestión en un 500%, provocó una limitación de disponibilidad de personal.**

El equipo conformado no fue interdisciplinario, no todos habían participado del proceso, y primó el criterio de control.

Si bien en el momento de operacionalización se los apoyó con un curso teórico-práctico dirigido especialmente al equipo, la inexistencia de interdisciplina, o el manejo teórico-práctico especializado en programas de hábitat y conocimientos especializados en planificación y evaluación

frenaron el enfoque de promoción-facilitación e instalación de reuniones de evaluación participativa.

Esta situación derivó también en **frenos en la realización de reuniones participativas de evaluación con los distintos equipos de proyecto** del Rosario Hábitat y, más aún, con otras secretarías de la Municipalidad, organismos provinciales y las familias de los barrios.

Estas articulaciones y prácticas participativas se fueron postergando, y hasta el momento, no se han implementado.

Al no poder conformarse una estructura participativa articulada y corresponsable, el sistema sigue siendo centralizado y de control, aunque se transparente la información a través de Intranet institucional y se realicen informes sintéticos mensuales en forma sistemática.

Los miembros no directivos, que no tienen una participación tan activa, siguen viendo al monitoreo como un trámite burocrático de control, aunque logre en los hechos ser una herramienta de prevención y reflexión para temas críticos que se han transformado en el programa.

**No se ha logrado una transformación radical de la cultura de evaluación.**

**Se ha fortalecido la capacidad de análisis crítico, diálogo, creatividad para resolución de problemas, y asunción de responsabilidades** de los miembros más allá de lo formal. Se ha fortalecido la corresponsabilidad.

## ► IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE P+M+E EN EL PROCEDIMIENTO DE TRABAJO INSTITUCIONAL

El objetivo planteado para el RH era implementar un **conjunto articulado de reuniones de P+M+E en distintos niveles de análisis y resolución. En campo, proyecto, programa y política.**

El resultado alcanzado fue el desarrollo sistemático de reuniones en el nivel proyecto y programa. No así en los otros niveles.

En el nivel de **programa** fueron las reuniones que se desarrollaron con mayor profundidad y en forma sistemática. Se realizaban informes mensuales sintéticos y extendidos sobre el avance, temas críticos y propuestas de alternativas de resolución.

Se los analizaba en reuniones con todos los directivos, responsables de áreas y gerentes de programas.

En el nivel de **proyecto**, se realizaban informes mensuales de avance, dificultades y propuestas de resolución. Se utilizaba las herramientas de P+M+E para planificar las acciones en campo.

Estos informes eran insumos indispensables para las reuniones de P+M+E de programa.

En este nivel de reuniones no se logró, totalmente, la apropiación del sistema como parte del procedimiento sistemático, limitando su utilidad.

En el nivel de **campo**, se realizaban reuniones con algunas comisiones mixtas de seguimiento de barrios, pero no se llegó a implementar el sistema de P+M+E, y en particular, su articulación con los otros niveles de análisis.

Si bien se realizaron acciones de fortalecimiento en P+M+E con los miembros de los equipos de proyecto, realizando talleres teórico – prácticos para que experimentaran la utilidad de la herramienta para planificar la actividad, observar en campo y finalmente, reflexionar colectivamente para definir la información y evaluación en forma concertada. **No se llegó a apropiarse como forma de trabajo integrada.** Se desarrolló pero como una actividad específica de evaluación que se sumaba al trabajo cotidiano. Esta situación, llevó a que los gerentes asumieran esta actividad como una sobrecarga y no como una ayuda de trabajo.

En el caso del nivel de campo, hasta el momento de seguimiento de este proceso, era una actividad planteada como objetivo pero que no se concretó en la práctica. De hecho, en muchos barrios no existía la comisión mixta de seguimiento o tenía una designación “formal”. Para este nivel de trabajo se tenía planificado una acción de capacitación y fortalecimiento que permitiera, no sólo a la comisión, sino a la mayor cantidad de familias posibles comprender sus derechos y deberes, cómo hacer un seguimiento, cómo evaluar y cómo plantear nuevas opciones dentro del marco del programa. Desde este fortalecimiento se podría integrar a las familias al sistema de P+M+E.

En la práctica, el sistema funcionó correctamente para la **dirección programática y de proyecto**, pero quedó limitado a la visión política – técnica, y no a un proceso de fortalecimiento intersectorial.

## ► REALIZAR PRUEBA PILOTO Y AJUSTAR.

Cuando se inicia el proceso de monitoreo, generalmente el programa o proyecto ya ha comenzado, como fue el caso del Rosario Hábitat, por lo tanto

se debe reconstruir lo realizado.

En este caso **se reconstruyeron dos años de actividades, se realizó en un mes y se obtuvo un informe completo de los cinco proyectos simultáneos que funcionaban en ese momento.**

Esto se pudo lograr por el diseño, por las fichas articuladas y concatenadas, por la capacitación recibida por todos los miembros del programa. No es un resultado menor, pero no es suficientemente innovador para transformar la cultura de evaluación.

Se había previsto el llenado directo por Intranet, pero la estructura organizacional finalmente implementada, llevó a que toda la información fuera **centralizada en el equipo de monitoreo que realizaba “ajustes” según su criterio.** En el sistema diseñado los ajustes y controles cruzados se producían en las distintas reuniones de evaluación desde campo, proyecto, programa y política, no por el criterio de evaluadores.

Por otro lado el sistema de fichas articuladas está pensado para **lectura digital por links** donde el que busca información puede hacerlo desde lo general a lo particular y viceversa según su interés. Al no realizarlo de esta manera, el llenado de fichas se hace extenso para el volumen de evaluación y no operativo. Para adecuarse a esta situación se desarrollan **documentos sintéticos de monitoreo** que se imprimen para lectura.

## ► 6. MOMENTO DE UTILIZACIÓN DE RESULTADOS: CONSOLIDACIÓN.

### ► ANÁLISIS PARTICIPATIVO DE RESULTADOS PARA REPLANIFICACIÓN:

Se logró contar con **informes mensuales de P + M + E** que daban cuenta del grado de avance y la efectividad en el logro de resultados. Se detectaban **temas críticos** de lo planificado, y también los temas que no se abordaban estando planificados, es decir, **los vacíos.**

Estos resultados se **analizaban en talleres mensuales de P + M + E** que realizaban la dirección del programa, la gerente general, los encargados de secretarías y los gerentes de los proyectos en ejecución.

El equipo de monitoreo, ayudaba a la **lectura cruzada o global del programa**, detectando aspectos comunes (programáticos) positivos y negativos, como aspectos específicos de determinado proyecto que incidían positiva o negativamente.

En base a estos análisis **se acordó continuidad o cambio de estrategias** para todo el programa y se consideraron las particularidades de adaptación para cada proyecto.

Las propuestas fueron estudiadas, previamente, por equipos técnicos y directivos, y en los talleres, **se explicaron, analizaron, ajustaron y se tomaron decisiones sobre su aplicación.**

El monitoreo permitió la anticipación de problemas a mediano y largo plazo,

y con el cambio de estrategias se logró su freno o transformación.

#### ● **Propuesta de Mejoramiento de la Situación Actual (2005)**

**En el proceso de consolidación institucional se planificaron un conjunto de reuniones articuladas de P + M + E que permitirían construir** colectivamente la información desde las bases. Es decir, desde las familias de los barrios y los técnicos de campo, como primera instancia de análisis, a reuniones de proyecto entre las diferentes disciplinas técnicas y secretarías de apoyo, a finalmente, las reuniones de programa y política, actualmente en funcionamiento.

Todo este proceso acompañado, promovido y estimulado por el equipo de P + M + E que se convertirá en un hilo articulador de análisis crítico y propuesta de mejoramiento continuo.

Otro aspecto esencial que **se espera concretar es la inclusión dentro del sistema de P + M + E de otras secretarías municipales, organismos provinciales, y nacionales** que contribuyen a la definición y ejecución del programa, hoy débilmente articulados en instancias de P + M + E pero que actúan en acciones directas de campo sin la suficiente preparación que los casos requieren.

#### ▶ REUNIONES DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DE PROBLEMAS ESPECÍFICOS O URGENTES DETECTADOS DURANTE EL PROCESO.

Hay problemas que por su gravedad, o por su urgencia, necesitan mayor profundidad de análisis y agilidad de resolución. Para estos casos, el equipo de monitoreo, en base a la información sistematizada, o búsqueda de información in situ con informantes claves, aportaba a reuniones específicas de evaluación un estudio focalizado, en muy poco tiempo.

Este análisis focalizado, y la visión general, aportados sistemáticamente, promovían que el equipo de directivos y gerentes pudieran proponer alternativas creativas de resolución, que tendrían información calificada para encontrar alternativas apropiadas, no sólo a la coyuntura, sino a todo el proceso del programa.

Se realizaron reuniones de análisis con **participación de expertos en temas específicos como el de género**, se incorporó a familias, técnicos de campo, de secretarías de apoyo y gerentes, para lograr una transformación no sólo de las actividades, sino de la visión del tema, los objetivos y las estrategias seguidas para alcanzarlas. Se trataba de reuniones de **evaluación-concientización-aprendizaje**.

Este tipo de reuniones son muy importantes para tomar decisiones en temas complejos que implican posiciones conceptuales sobre los mismos.

Otro tipo de **evaluaciones de campo, con los actores directos, para trabajar diversos temas territoriales**, generalmente se realizaron ligadas a acciones de diseño participativo, propuestas de mejoramiento ambiental, etc., ligadas a la acción y permitiendo una **profundización de los diagnósticos**.

Se comenzó con la realización de una **evaluación participativa de efectos interactoriales**, sobre los proyectos que ya tuvieran un grado de avance suficiente para identificar procesos sostenibles. Se llegó a la elaboración de algunas propuestas, aunque hasta el momento de seguimiento (2005) no se han llegado a implementar.



### ● Propuesta de Mejoramiento de la Situación Actual (2005)

Para continuar el proceso se pretende que aumenten las evaluaciones específicas o urgentes, como mecanismos ágiles y creativos de poder percibir la complejidad de las acciones de hábitat, ya que el **sistema de P + M + E es una base o plataforma que facilita y permite este otro tipo de evaluaciones más ricas y apropiadas para los temas de hábitat o programas integrales.**

Este tipo de evaluaciones, se multiplican en la medida que los miembros del programa van manejando y apropiándose de las metodologías de P + M + E, y buscan nuevas herramientas que los ayuden en la toma de decisiones y propuestas creativas.

#### ► DIFUSIÓN DE RESULTADOS (COMUNICACIÓN):

A los distintos actores involucrados, adecuándolo a su forma de comprender el programa que permita transparentar las acciones y poder incluir, cada vez más, los distintos actores como co-responsables.

Uno de los frenos más comunes de las evaluaciones es que normalmente son guardadas en cajones, porque no son fáciles de comprender, o porque no se considera importante lo que dicen, o porque cuando se logran obtener, el proyecto o programa ya ha pasado.

.En el caso del PRH, se logró obtener un informe digital y uno impreso en forma mensual.

.Para facilitar la lectura y comprensión se realizaron propuestas que permitían leer los aspectos generales del programa y si se quería profundizar podía buscarse ese aspecto en particular.

.Se utilizaron gráficos simples que permitían leer cada proyecto, y a su vez el programa. Se podían leer todos los aspectos de un proyecto, y a la vez cada uno en particular. Permitía comparar y detectar rápidamente que cosas marchaban bien, regular o mal.

.El informe podía analizarse en reuniones o talleres porque poseía un lenguaje gráfico amigable y podía ensamblarse con una síntesis o con un programa digital que permitía ir de lo particular a lo general y viceversa.

.Esto permitió que la información esté en Intranet institucional, y que todos puedan tener acceso a la información.

.La información articulada de proyectos-programa, permitió un análisis sistémico y de proceso de las acciones, sus efectos y estrategias para modificarlas.

.El ejercicio sistemático de recopilación y análisis de datos permitió, rápidamente, ante requerimientos externos de tipo político, o institucional preparar informes para terceros, adecuados a la forma y motivo de pedido.

.Otro uso que se le dio a la información, es la sistematización de procedimientos que sirvieron de base para los manuales operativos de funcionamiento.

### ● Propuesta de Mejoramiento de la Situación Actual (2005)

La etapa que se espera abordar en el futuro, es la articulación de los informes con el sistema de comunicación interna y externa del programa.

Se lo pensó con esta perspectiva, pero hasta el momento, no se ha logrado totalmente.

Para el futuro se espera un funcionamiento articulado dentro de un sistema.

► BALANCE FINAL DE LA EXPERIENCIA,

**Resultados:**

Se han logrado objetivos básicos que parecen simples, pero para la escala, complejidad y actores gubernamentales, no son muy comunes de observar.

**Institucionalización:**

Se ha incorporado al sistema de procedimientos oficiales de la institución, creando un área específica.

Funciona desde el año 2003.

Se cuenta con un equipo formado en P + M + E, actualmente interdisciplinario.

Los directivos y gerentes del programa manejan las metodologías de P + M + E. Se cuenta con un área de P + M + E.

**Sostenibilidad:**

Se puede observar que se seguirá con la integración de D+P+M+E+C, aunque se recomienda mayor participación efectiva de actores internos y externos al programa que garanticen una metodología de participación efectiva. De esta manera se logrará superar el enfoque control por el de promotor creativo.

# Caso 4: Programa Regional

FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA  
CONCRECIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS  
VINCULADOS AL HÁBITAT: INCIDENCIA EN POLÍTICA\*  
HIC – AL Habitat international Coalition - América Latina  
Año 2003 – 2005

Participan organizaciones de cinco países (Argentina, Bolivia, Colombia, México y Uruguay).

## Integrantes:

.Oficina Regional HIC-AL, México. Arq. Enrique Ortiz Flores, Lic. Lorena Zárate.

.Casa y Ciudad, Distrito Federal, México. Arq. Georgina Sandoval.

.FOSOVI (Fomento Solidario de la Vivienda) Arq. Gustavo Romero, Arq. Daniela Osorio.

.FEDEVIVIENDA (Federación Nacional de Organizaciones de Vivienda Popular), Bogotá, Colombia. Arq. Alejandro Florean, Lic. Janeth López.

.FUNDAPROVI, (Fundación Pro Vivienda). El Alto, Bolivia. Lic. Anelise Melendez.

.RED HÁBITAT (Taller de Proyectos e Investigación del Hábitat Urbano y Rural), El Alto, Bolivia. Arq. David E. Quezada Siles.

.FUCVAM (Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua), Montevideo, Uruguay. Arq. Javier Vidal, Sra. Marisol Dalmazo.

.MOI (Movimiento de Ocupantes e Inquilinatos), Capital Federal, Argentina. Arq. Nestor Jeifetz, Lic. Carla Rodríguez.

6 Cooperativas autogestionarias de vivienda: Fortaleza, Molino Blanco, La Fábrica, La Unión, Yatay, Perú (Capital Federal, Argentina).

.FVC Fundación Vivienda y Comunidad, Capital Federal, Argentina. Arq. Susana G. Murphy - Carlos Casanova.

.SEDECA (Secretariado de Enlace de Comunidades Autogestionarias), Capital Federal, Argentina. Padre José María Meissenger (Padre Pichi), Sra. Marisa Solari.

## Asesora en sistema integrado de D + P + M + E + C:

Mag. Arq. Mariana Enet (Argentina)

\* Actualmente en desarrollo un nuevo proyecto: La Producción Social del Hábitat y los derechos a la vivienda y la ciudad en América Latina: ejes estratégicos de la acción regional de Hic. 2005 - 2008. Participan 12 organizaciones de siete países. (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, México, Perú y Uruguay).

CASO: PROGRAMA REGIONAL DE INCIDENCIA EN POLÍTICA EN DERECHOS DE LA VIVIENDA Y LA CIUDAD. HIC-HABITAT INTERNATIONAL COALITION.

## ► 1. CARACTERIZACIÓN:

Programa Regional Latinoamericano de incidencia en Políticas de Hábitat. Ejecutado, en la primera etapa, por 10 organizaciones de HIC de siete países. La organización responsable es HIC- AL y la contraparte Novib-Oxfam Netherlands.

### Desafío principal:

*Diseñar participativamente un Sistema Integrado de P + M + E, que permita a cinco países y diez organizaciones trabajar en forma articulada una estrategia regional Latinoamericana, a distancia, y con momentos puntuales de articulación.*

## ► CARACTERIZACIÓN DEL CASO.

### Naturaleza:

Programa Regional Latinoamericano para el desarrollo y aplicación de una estrategia regional de Incidencia en Política para promover el cumplimiento de derechos de la vivienda y la ciudad en procesos de Producción social del Hábitat.

### Tiempo:

Previsto de desarrollo: desde 2003 a 2008 (por el momento). Se pretende que el programa sea la base o estructura soporte de articulación de otros proyectos que se estén desarrollando en la región Latinoamericana. Primera Etapa 2003 – 2005. Segunda etapa aprobada 2005 – 2008.



Uruguay. Cooperativistas de Fucvam en vivienda de la ciudad vieja. M. Eret.

### **Escala de acción:**

Incidencia Latinoamericana (regional) y de cada país (local) en forma simultánea e interdependiente. Se pretenden transformaciones en las políticas, leyes, reglamentos, instrumentos, tecnologías, etc., que permitan la producción Social del Hábitat.

### **Monto de Financiación total del programa:**

Etapa I (2003 – 2005) EUR 280,000. Etapa II (2005 – 2008) EUR 375,000.

### **Gestión y gerenciamiento del Programa:**

La oficina Regional de HIC (Hábitat International Coalition) es promotor y organizador de acciones, cogestionadas y promovidas por diez organizaciones de cinco países. (Argentina, Bolivia, Colombia, México y Uruguay).

### **Financiamiento:**

Mixto: entre la contraparte Novib - Oxfam Netherland y las organizaciones participantes del proyecto.

### ► **CARACTERIZACIÓN DE LA FORMA DE APLICAR EL MÉTODO:**

Se aplica en forma total, en todo el ciclo de proyecto. (Desde la revisión de diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación y comunicación).

El comienzo del proceso participativo de evaluación y monitoreo comenzó en Febrero de 2003 y lleva cuatro años de implementación hasta el momento (2007). Funciona con un consultor externo, que interactúa con los distintos miembros para el desarrollo participativo de diseño y forma de implementación.

Actualmente **en momento de ajuste de implementación de la segunda etapa del programa.** (2005 - 2008).

## ► **2.MOMENTO DE APROXIMACIÓN AL CASO Y DIAGNÓSTICO.**

El Programa ya había comenzado desde Julio del 2003 y se comenzaba a pensar en la aplicación sistemática de un **Sistema de P+M+E** en Noviembre del 2003.

### ► **SITUACIÓN INICIAL DE PLANIFICACIÓN EN EL PROGRAMA HIC.**

**Se realizaron acuerdos a distancia, por inexistencia de fondos, para realizar una planificación articulada.**

Se comenzó consensuando algunos ejes centrales del proyecto y cada país participante y la oficina regional, realizaron una planificación desde su país hacia la construcción regional.

El resultado fue un proyecto regional, compuesto por la suma de proyectos nacionales que coincidían en objetivos.

El desafío era lograr una planificación articulada que mostrara, además de los objetivos locales, una planificación regional Latinoamericana.

### ► **SITUACIÓN INICIAL DE MONITOREO Y EVALUACIÓN:**

Todas las organizaciones tenían experiencia en evaluación pero realizada en forma autónoma, no articulada, y tampoco como un insumo sistemático del proyecto.

La experiencia general era la “rendición” de cuentas, y algunos relatos cualitativos de lo realizado. Se priorizaban ante todo la acción y la adecuación de las acciones a los cambios de contexto y situaciones en problemas de políticas de hábitat. **¿Pero cómo hacerlo en forma articulada en un Programa Regional, sin perder la creatividad, agilidad y a la vez acordarlo participativamente sin**



Reunión de P+M+E de Proyecto Regional HIC  
Venezuela, Cooperativista de Moi, M. Enet.

### discrecionalidad?

Generalmente este tipo de actividades se resolvían con un consultor externo sugerido por la agencia, pero el conjunto de organizaciones optó por un consultor incorporado al equipo, que interactuara con el proceso, y que en forma participativa facilitara el proceso de **P + M + E como un insumo de articulación de los miembros.**

#### ► SITUACIÓN INICIAL ORGANIZACIONAL:

Si bien las organizaciones se conocían, hasta ese momento no habían trabajado juntas en un programa concreto en forma articulada.

La estructura organizacional era en red, sostenida en forma permanente por medios informáticos y, puntualmente, por encuentros de diversos tipos. El nodo articulador era promovido por la oficina regional de HIC, y se pretendía a lo largo del desarrollo del programa, extender la articulación a red de redes y promover el desarrollo de otros nodos o subnodos de otras subredes.

#### En función de estas características se planteó la P + M + E como:

- . Un hilo articulador de planificaciones locales-regionales.
- . Un medio de fortalecimiento de la comunicación y articulación para el desarrollo progresivo de una estrategia regional de incidencia.
- . La superación de mecanismos de flexibilización de planificación espontáneos, por mecanismos acordados de flexibilización según una metodología común.
- . El fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de P + M + E autogestionario y consensuado entre las diversas organizaciones.
- . Espacios de análisis crítico y elaboración de alternativas creativas de incidencia en política local y regional.

### ► 3. MOMENTO DE DEFINICIÓN DE ENFOQUE Y ESTRATEGIA DE ACCIÓN.

#### ► DEFINICIÓN PARTICIPATIVA DE PAUTAS DE EVALUACIÓN Y MONITOREO Y SU FORMA DE INSERCIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Al tratarse de una estructura organizacional dispersa en el espacio, se comenzó a trabajar en taller, con tres organizaciones de uno de los países (Argentina) y en permanente articulación con la oficina regional localizada en México, vía virtual.

Con estos grupos se comenzó un proceso de **profundización de información sobre el programa, objetivos, formas de trabajo**, etc. En función de estas condiciones se fueron definiendo en forma consensuada, **cual sería el enfoque y la estrategia apropiada de P + M + E.**

Se elaboró un **predocumento** acordado con las organizaciones locales sobre P + M + E y se lo envió al resto de las organizaciones para que realizaran observaciones y propuestas para trabajar en un taller conjunto.

Finalmente se realizó **un taller con representantes de todas las organizaciones del proyecto** más otros actores que trabajarían en forma articulada al programa. (Miembros de distintas cooperativas del MOI, representantes de UNMP, y miembros de ROLAC Oficina para América Latina y el Caribe del Programa Hábitat de la ONU, etc.)

En este taller se desarrolló un intercambio entre los miembros del proyecto, en dos aspectos fundamentales: la **articulación de la planificación** (que había sido realizada a distancia y desde la perspectiva de cada institución

bajo un objetivo común), y los objetivos y mecanismos que se utilizarían para realizar P + M + E.

### **Se comenzó intercambiando los objetivos y conceptos centrales que definían el programa.**

En este intercambio se pudo verificar que cada organización tenía muy claro qué iba a realizar individualmente, pero existían algunos vacíos sobre cómo se articularían para conformar una verdadera estrategia regional a escala Latinoamericana.

En función de ello, se retrabajó con métodos simples de análisis de planificación como es el caso de “**mapa mental**” (VER GRÁFICO 31) hasta redefinir y ajustar las propuestas locales a la regional. También fue efectivo para promover mayor articulación de acciones entre las organizaciones locales (de un país) y/o micro-regionales (Cono Sur, Centro América, etc.)

El método acordado por el conjunto de organizaciones del programa con la agencia promotora fue el método de **Marco Lógico**. Este había sido utilizado para la propuesta inicial.

Existe una resistencia marcada a utilizar estos métodos por su rigidez, y principalmente, porque en realidad, no se manejan metodológicamente las posibilidades que brinda para, justamente, desarrollar planificaciones participativas. Se lo suele utilizar como una matriz o “formulario” mecánico para cumplir con exigencias externas.

La estrategia utilizada de trabajar el análisis de la planificación regional con el método de mapa mental, resultó apropiado para facilitar la transcripción al método de Marco Lógico. **De esta manera se llegó, de una manera**

### **simple, a comprender y definir claramente la planificación.**

Otro aspecto que se trabajó fue la discusión y profundización de conceptos esenciales (VER GRÁFICO 29) que definen la naturaleza del programa, tales como Producción Social del Hábitat, incidencia en política, participación, etc.

Resultó importante acordar la comprensión y alcance de estos conceptos que son complejos e implican un posicionamiento teórico que luego se refleja en el modo de actuar en la práctica. Es especialmente útil cuando se trabaja con diversas organizaciones y más aún si son de distintos países, los cuales tienen distintas modalidades para designar los mismos conceptos.

**En un segundo momento**, se desarrollaron en forma teórica, y con ejemplos prácticos, distintos tipos de procesos de P + M + E que podían ser apropiados para este caso.

Desde casos concretos, se pudieron comprender las propuestas teóricas de P + M + E, sus enfoques, sus posibilidades, etc.

De esta manera se acordó con el conjunto de los actores el enfoque de P + M + E y se realizó un prediseño en base a la planificación regional ajustada.

## **► 4. MOMENTO DE DEFINICIÓN DE DISEÑO DE PLANIFICACIÓN + MONITOREO + EVALUACIÓN.**

Una vez ajustada la planificación regional, se logró un acuerdo en un prediseño de P + M + E, en forma participativa.

El asesor en evaluación realizó una propuesta integrada que fue consultada



Reunión de P+M+E en Uruguay. M. Enet.

vía e-mail a todos los miembros del programa.

La propuesta consistía en:

. Una **propuesta articulada de planificación local-regional** con el método Matriz base programa - proyecto. (VER GRÁFICOS 34, 35 y 36)

Traducción a Marco Lógico y Mapa mental.

. Una **propuesta de Monitoreo y Evaluación** articulada a la planificación ajustada.

. Instrumentos de recolección y sistematización de la información para ser comunicadas por Internet entre el conjunto de participantes.

. Una propuesta de reuniones sistemáticas de P + M + E.

. Un documento de metodología y conceptos que guían el proceso.

## ► 5. MOMENTO DE OPERACIONALIZACIÓN: PRUEBA Y AJUSTE.

### ► EQUIPO DE EVALUACIÓN.

No se formó un equipo ya que la decisión general, fue que el sistema de P + M + E sería realizado por todos los miembros como una forma de **trabajo articulado de comunicación, análisis y toma de decisiones consensuadas**.

Todos los miembros son participantes activos del proceso y el evaluador externo es sólo un promotor y sostenedor del proceso con asesoramiento metodológico y apoyo concreto en la elaboración de informes para terceros.

### ► PRUEBA PILOTO Y AJUSTE DE LO PROGRAMADO INICIALMENTE.

El diseño del Sistema integrado de P + M + E se estructuró de manera que,

a través de Internet, y por un sistema de articulación de información (de general a específica, y ligada a la progresión lógica de la planificación estratégica y operativa) se facilitará la información interna del proyecto, su evolución y análisis crítico de temas claves.

Se propuso **realizar, en forma sistemática, reuniones participativas de ajuste del Sistema integrado** de Planificación + Monitoreo + Evaluación. Sin embargo, como las mismas no fueron previstas en el presupuesto inicial, se buscaron alternativas creativas, que potenciaron la articulación de organizaciones del proyecto y otras organizaciones miembro de HIC y otras redes.

La estrategia utilizada fue realizar un análisis de los grandes eventos (micro regional y/o regional) ya programados, del proyecto y/o de HIC que permitieran reunir a un porcentaje importante de los miembros del proyecto y de otras organizaciones de HIC y/o miembros de redes con objetivos coincidentes. Una vez detectadas se planificaron micro-reuniones de P + M + E que insumieran uno o dos días más y que fuera posible realizarlas con escasa financiación.

Se puso en **funcionamiento la página de HIC-AL y se planificó la elaboración y circulación de boletines periódicos** que, entre otras cosas, dieran cuenta del avance del proyecto y noticias de eventos claves y/o "nodos" de encuentro.

Esta estrategia de articulación permitió potenciar, tanto el efecto de talleres, encuentros y seminarios, como las reuniones de P + M + E, a las que se pudo incorporar otros actores, no previstos inicialmente.

► RESULTADO DE LA APLICACIÓN PILOTO:

Por un lado, se logró un **diseño articulado de P + M + E**, pero al tener como condición la inclusión de las planificaciones por país, más los acuerdos regionales que se lograron en el desarrollo del proyecto, fue muy extenso y particularizado el monitoreo y la información necesaria.

Por otro lado, se fue incorporando, progresivamente, el **hábito de registro sistemático y comunicación vía Internet entre los miembros del proyecto y organizaciones articuladas**.

Fue muy positiva la estrategia de **articulación en micro reuniones**, ya que la cultura de comunicación, diálogo y crítica en talleres es una modalidad de trabajo muy utilizada por las organizaciones miembros. Finalmente se pudieron realizar en los dos años por lo menos diez reuniones que no fueron previstas inicialmente.

Se **diseñó un boletín** para comunicación sistemática entre los miembros del proyecto y otros miembros de HIC.

La estrategia de **realización de eventos co-participada** no sólo trajo como efecto positivo mayor profundidad de articulación con actores claves en la búsqueda de incidencia política, sino que se **potenciaron (en un porcentaje muy importante) la cantidad de eventos** que se habían planificado inicialmente.

► **6.MOMENTO DE UTILIZACIÓN DE RESULTADOS: CONSOLIDACIÓN.**

En el proceso evolutivo de la implementación de P + M + E se fueron encontrando nuevos objetivos.

Uno de ellos fue la incorporación a estas reuniones de análisis crítico y propuesta de nuevas estrategias de acción, de diversas organizaciones y redes que compartían ese espacio físico pero además objetivos comunes que se lograban articular y potenciar.

Otro fue el de **utilizar las reuniones para generar acuerdos programáticos, nuevas estrategias de acción y propuestas creativas e innovadoras de resolución de problemas comunes**.

**Otro aspecto esencial, fue la posibilidad que brinda el método de realizar una planificación flexible, pero no discrecional.**

Según los análisis realizados por el conjunto de actores sobre cambios en los factores externos, o en la estrategia para alcanzar objetivos, se acordaba su paralización momentánea (pausa) o su cambio definitivo pero basado en un análisis específico y general en la planificación del programa y con el acuerdo de todos los actores.

Este es un resultado muy importante, y muy difícil de lograr si no se utilizan mecanismos participativos integrados de Planificación + Monitoreo + Evaluación.

Considerando estos aspectos esenciales en la última etapa del proyecto se comenzaron a utilizar estas reuniones para realizar una **planificación participativa y progresiva del nuevo proyecto regional de**





Cooperativistas de Furvam en Reconstrucción de Viviendas Antiguas en el Centro de la ciudad Vieja Montevideo. Uruguay. M. Enet.

### **fortalecimiento y articulación de actores para la incidencia en política.**

#### ► RESULTADOS DEL AVANCE EN LA APLICACIÓN:

Articulación efectiva de instituciones y redes al proyecto.

Fortalecimiento de equipo.

Aprendizaje colectivo.

Articulación efectiva de objetivos y acciones estratégicas.

Evaluación y re-planificación participativa flexible y sistemática.

#### ► BALANCE FINAL DE LA EXPERIENCIA:

##### **Resultados:**

Uno de los aprendizajes del proyecto fue que en el desarrollo y gestión de un proyecto regional de incidencia en políticas públicas sobre derechos vinculados al hábitat es imprescindible realizar una **planificación flexible consensuada** que permita:

. Diseñar en forma participativa y articulada desde el inicio del proyecto para contar con una planificación pensada desde la lógica conjunta y no como una suma de partes.

. Ajustar a cambios de contexto, en base a diagnósticos sistemáticos, articulados al sistema.

. Ajustar los momentos de aplicación de estrategias (suspensión-anticipación, etc.)

. Incrementar, en forma progresiva y sistemática, acuerdos y alianzas entre los diversos actores:

Miembros del proyecto (del mismo país, y/o micro regional y/o regional).

Con otros miembros de HIC.

Con otras organizaciones que pueden ser aliadas estratégicas en algunas acciones, etc.

Todos estos aspectos se facilitaron por el enfoque acordado de P + M + E.

**La participación activa, efectiva y corresponsable de todos los participantes de la evaluación** vs. el evaluador externo que controla y “vigila” el cumplimiento de lo acordado a un tercero.

**El fortalecimiento de la cultura de planificación y evaluación, incorporándola como una forma de trabajo colectivo y participativo** vs. el trabajo creativo, individual que se niega a la supuesta “burocracia” pero que evita la posibilidad de trabajo colectivo, dentro de una estrategia de articulación y sinergias entre un conjunto de organizaciones.

**Diseño desde la percepción de los distintos actores internos y externos al programa** vs. evaluaciones externas desde la lógica de un solo actor.

**Diseño articulado de Diagnóstico y Planificación con el sistema de evaluación y comunicación para actuar en forma flexible e inteligente ante las múltiples variables internas y externas en proyectos integrales, en forma colectiva** vs. diseño de evaluación externo y parcial que no se articula a las múltiples variables internas y externas.

**La articulación de la Planificación con el sistema de evaluación y**

**comunicación, facilita la difusión de información calificada en tiempo y forma a distintos actores, permitiendo su articulación** vs. los informes de la evaluación externa de control, generalmente, no son considerados por los actores directos e indirectos, por lo que su influencia en el programa es muy limitada.

**No sólo se comprobó que es factible la participación efectiva en P + M + E a distancia, sino que es sumamente útil para este tipo de situaciones** vs. la evaluación externa es muy limitada y difícil de ejecutar cuando los actores y los escenarios de acción son diversos.

► LA INSTITUCIONALIZACIÓN:

Tanto la oficina regional de HIC, como otras organizaciones participantes, están adoptando estas metodologías para trabajar en sus programas y proyectos.

► LA SOSTENIBILIDAD DE ESTAS ACCIONES PUEDE OBSERVARSE EN:

. La utilización del sistema para continuar la segunda etapa del programa. (2005 - 2008)

. La apropiación del sistema por una de las organizaciones y seis cooperativas autogestionarias de hábitat.

. Se está planificando desde dos organizaciones del programa, la utilización de estos sistemas para el desarrollo de sus acciones específicas.



# Capítulo V: Conclusiones

“*Organización inteligente:  
Organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud  
para crear los resultados que desea.  
Donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento.  
Donde la aspiración colectiva queda en libertad.  
Y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.*”

Peter Senge (1999)

# Capítulo V: Conclusiones

## Y APRENDIZAJES DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA PENSAR Y CREAR EN COLECTIVO

Estas reflexiones intentan ser un “momento” de análisis en un camino. Sin embargo ya se pueden observar algunos aspectos esenciales que nos pueden orientar en la discusión.

En primer lugar se puede constatar que el SENTIDO O FIN buscado con las herramientas para “*pensar y crear*” en colectivo, no es fácil. Pero es absolutamente necesario si queremos **transformar los modos de “concebir y actuar” de una sociedad que excluye y que relega el valor del ser humano y la vida, por la acumulación de riquezas.**

Una sociedad, como prologa Enrique Ortiz, que “*reduce la planificación territorial y urbana, a grandes emprendimientos inmobiliarios, y la producción del hábitat a la construcción mercantil y masificada de viviendas*”

¿Cómo revertir la exclusión? ¿Cómo transformar las políticas concebidas sólo desde los “que saben” o los “que detentan poder”?

Eric Fromm, nos alerta en la reflexión de uno de los capítulos, “*la democracia puede subsistir solamente si se logra un fortalecimiento de la expansión de la personalidad de los individuos, se los haga dueños de una voluntad y un pensamiento auténticamente propios*”.

¿Serán las herramientas para pensar y crear en colectivo uno de los factores que fortalezca el cambio? Logrará como plantea Enrique, “*fomentar la acción convergente de diversas disciplinas, sectores de la administración pública y actores sociales, mediante reglas claras y tecnologías sociales que faciliten su integración creativa y corresponsable*”.

De las experiencias analizadas podemos constatar que la aplicación de “*herramientas para pensar y crear en colectivo*”, **logran transformaciones**

en los individuos, organizaciones y modos de gestión.

Sin embargo, la **calidad y sostenibilidad** de esas transformaciones tienen como variable fundamental la existencia o no, de **organizaciones políticas - sociales con voluntad y capacidades** para el trabajo intersectorial sustentado en la participación efectiva.

A su vez, las herramientas, son un **factor de fortalecimiento de capacidades** de las organizaciones, así como, un medio que posibilita en un **proceso evolutivo** una transformación de las condiciones para lograr una **práctica democrática participativa**.

Una y otra se retroalimentan en el difícil objetivo de contribuir a transformar la “*cultura*” de la “**imposición**” por la “*cultura*” del trabajo “**colectivo**”, por el “**bien común**”, centrado en el ser humano y su calidad de vida. En la clara conciencia de que si no construimos un mundo mejor para todos, no nos “salvará” una ciudad fragmentada por muros, vallas y guardianes entre los que “sobre explotan” y los que “sobre viven”.

Las “*herramientas para pensar y crear en colectivo*” ponen en funcionamiento, aspectos claves en el proceso de transformación.

.INCITAN A RE-VER, RE-PENSAR lo supuestamente “obvio”. Incitan a cuestionar los “núcleos duros de creencia” que sustentan los distintos sectores sociales que constituyen la sociedad.

Incita a cuestionar - (se) los “**mitos**” y los “**desafíos**”, (CAPITULO I Y II), que surgen de la práctica concreta.

Propone, poner en “crisis” el pensamiento aceptado, para luego, trascender con una propuesta construida por el colectivo, para un tiempo, espacio y condiciones dadas.

. La "crisis" (de lo establecido) da lugar a la **propuesta superadora** (creativa, innovadora de soluciones "tipo) y de esta, se espera **la práctica**.

LAS HERRAMIENTAS PROMUEVEN Y PERMITEN LA PRÁCTICA COLECTIVA como un espacio de:

**a) Comunicación y conocimiento entre actores** que superen los prejuicios y la discriminación de lo que no se conoce. Conciencia y respeto por los derechos de todos.

**b) Incorporación e intercambio de saberes** académicos y "no formalizados", o nada menos, que de la vida, cultura y realidad de los que pretendemos "transformar".

**c) Aprendizajes colectivos** y formas de adecuación construidas desde los actores, espacios territoriales y prácticas concretas.

d) Organizaciones que no sólo "*controlan el uso responsable de los fondos públicos*", sino que son **sujetos activos, que forman parte y que tienen capacidad para realizar propuestas políticas**.

e) Organizaciones que realizan una **práctica democrática concreta en su territorio**.

Estas acciones fortalecen a los individuos, a las organizaciones y a redes de organizaciones que promueven el desarrollo comunitario.

. De la práctica colectiva que fortalece capacidades de organizaciones y

redes, a la **"INSTITUCIONALIZACIÓN"** DE ESAS PRÁCTICAS Y A SU MATERIALIZACIÓN EN "ESPACIOS" DE TRABAJO COLECTIVO POLÍTICO - SOCIAL. Este es el mayor desafío que implica que se han producido procesos complejos de interacción entre distintos sectores. Que se han construido "escenarios" y "oportunidades" de diálogo, que se ha producido, como lo definimos en este libro, **"una participación que no es un mecanismo automático e inmediato que garantiza equidad. Por el contrario, es un proceso continuo de aprendizaje y acuerdos comunitarios que no se conceden, se crean y se luchan"**.

Georgina Sandoval, en la introducción a este libro, nos marca una preocupación central: **COMO** "*¿Cómo hacer accesible y fácil de utilizar todos estos instrumentos para que no queden solo en manos de supuestos expertos que deciden?*"; "*¿Cómo hacer que los tradicionalmente excluidos tengan voz y voto?*"

De las experiencias realizadas, observamos algunos factores clave para intentar minimizar las preocupaciones reales de estas preguntas - desafíos.

En primer lugar no existe una respuesta única, previsible y simple. Consideramos que no puede existir "*El método*" como se solía postular en los 80', ni los "indicadores" pre-determinados desde el "deber ser" de propuestas "tipo" que algún actor con "poder" de decisión planificó para otros. Consideramos que una realidad compleja, variable, con subjetividades e intereses en juego, debería desarrollar sus propios métodos adecuados a estas variables. Es por esta concepción, que la propuesta se centra en el desarrollo de una:

► **METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE “HERRAMIENTAS PARA PENSAR Y CREAR EN COLECTIVO”.**

Seguramente se preguntará: *¿Pero contribuirá a ser accesible y fácil de utilizar el desarrollo de un método, a través de una metodología, o requiere un mayor esfuerzo?*

. Requiere mayor tiempo, recursos y voluntad que “adoptar” un “método”, pero de qué sirve utilizar un método que:

- . No garantiza la visión y comprensión del problema de los distintos sectores.
- . No garantiza que se contemplen los intereses sectoriales
- . No permite adecuarse a la particularidad del contexto (histórico, actual y prospectivo)
- . No permite adecuarse a la “cultura” de trabajo de los distintos actores y frena las posibilidades de diálogo y por ende de posibles negociaciones para alcanzar acuerdos.
- . No permite el desarrollo de innovaciones para considerar los factores externos e internos que van transformando el mismo objeto de trabajo. Es decir no contribuye a la flexibilidad inteligente que permite “adecuar” sin discrecionalidad.

En síntesis, no es “apropiado” y por tanto no será “apropiable” por los actores del proceso de transformación.

A su vez la propuesta metodológica se sustenta en el fortalecimiento de CAPACIDADES, en el mismo proceso de definición colectiva de un método apropiado. Esto implica acceso, uso y participación de todos los actores.

Un **FACTOR** esencial es la ampliación conceptual, metodológica y técnica sobre herramientas para pensar y crear colectivamente, a través de procesos de:

CAPACITACIÓN – ACCIÓN – REFLEXIÓN – RE ADECUACIÓN. Es decir educación en la práctica concreta.

Es en esas prácticas que se podrá avanzar en la:

**a) Adecuación de metodologías y técnicas** para el trabajo colectivo, la comprensión compleja de la realidad y el fomento de toma de decisiones en base a propuestas colectivas.

b) Transformación de las estructuras organizacionales para el **trabajo en equipo** ya que las estructuras rígidas y compartimentadas dificultan el trabajo coordinado y horizontal que permite la inclusión de todos los actores.

c) Ligado al concepto anterior, es esencial, la **adecuación de procedimientos** que permitan el trabajo colectivo, la flexibilidad y la propuesta de innovaciones en forma sistemática y colectiva.

Una **ESTRATEGIA** que facilita el proceso de desarrollo y transformación de los modos de D+P+M+E+C es:

a) Planificar considerando la **lógica incremental**. Es decir partir de elementos conocidos, manejables y concordantes con las capacidades existentes y el enfoque a instalar, a partir de, su desarrollo exitoso, proseguir con la transformación de otros de mayor complejidad.

b) Partir del trabajo con agentes, u organizaciones, o sectores que tengan

**voluntad y / o experiencia previa, en el desarrollo de procesos participativos y / o de articulación**, para formar un “*grupo operativo*” impulsor. Es este, el que promoverá, desde el sistema, la integración de otros actores. Es recomendable la formación intersectorial del grupo para ampliar las posibilidades de alcanzar las condiciones para la articulación gubernamental – no gubernamental.

c) Considerar que la **participación de las organizaciones sociales territoriales desde el inicio del proceso**, son esenciales para encauzar un verdadero proceso intersectorial.

Las organizaciones sociales, son los únicos sectores que pueden “garantizar” que se cumplirá el enfoque de participación efectiva. Son las que “lucharán” por su espacio y promoverán que los otros sectores reconozcan la necesidad de “compartir” la información y la toma de decisiones.

En los casos que se comenzó por realizar procesos de transformación dentro del “sistema” establecido, para luego, incorporar progresivamente a las organizaciones sociales, se fue frenando y deformando hasta quedar, el dominio del sistema integrado de D+P+M+E+C en los actores de poder político-técnico. No se logró transformar la “**cultura de control -castigo**”, por una “**cultura de análisis crítico, propuesta y decisiones concertadas**” en un proceso co-responsable e inteligente.

Todos estos aspectos metodológicos-técnicos y estrategias deben considerarse en interacción con la **CONSTRUCCIÓN POLÍTICA - SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES PARTICIPANTES Y LA “CULTURA” DE TRABAJO** de las mismas.

Estos aspectos hacen imprevisible un único camino para el logro de la apropiación de herramientas colectivas de análisis y propuestas, pero sí se puede manejar el proceso metodológico para alcanzarlo.

Otra certeza es que no se llegan a **RESULTADOS** “definitivos” de “éxito” o “fracaso”. Se puede observar que se comienza un **proceso evolutivo que tiende al desarrollo de capacidades para el trabajo intersectorial “inteligente”**.

Sintetizaremos algunas variables esenciales que marcan la evolución desde cambios iniciales a cambios sostenidos. Describiendo **tres “escalones” de avance**.

#### ● **Variable A: Nivel de trabajo intersectorial**

1-Desde: Trabajar en equipo en una institución.

2-A: Trabajar en equipos de distintas áreas / sectores, niveles políticos etc.

3- Y Finalmente: Trabajar intersectorialmente (gubernamental – no gubernamental).

#### ● **Variable B: Nivel de institucionalización de la participación**

1-Desde: Propuestas participativas implementadas en una institución como parte de un programa y / o proyecto.

2-A: Institucionalización de la participación en sus procedimientos.

3-Y finalmente: Espacios de participación institucionalizados



### ● Variable C: Nivel de apropiación de metodologías participativas en los procedimientos

1-Desde: Utilización de metodologías participativas de herramientas para análisis, propuesta y toma de decisiones colectivas

2-A: Utilización sistemática de metodologías de herramientas para análisis, propuesta y toma de decisiones colectivas

3- Y finalmente: Cambio en la cultura de utilización de herramientas para análisis, propuesta y toma de decisiones colectivas

### ● Variable D: Nivel de democracia participativa en la toma de decisiones.

1- Desde: Manejo sistemático de información, propuesta y toma de decisiones entre políticos y directivos, con información a técnicos.

2- A: Manejo sistemático de información, propuesta y toma de decisiones entre políticos, directivos y equipos técnicos, con información a las organizaciones de la sociedad civil.

3- Y finalmente: Manejo sistemático de información, propuesta y toma de decisiones entre políticos, directivos, equipos técnicos y organizaciones de la sociedad civil.

### ● Variable E: Nivel de articulación interprogramática interdisciplinaria e intersectorial.

1- Desde: Planificación de actividades considerando los distintos aspectos del hábitat e interdisciplina.

2- A: Planificación transdisciplinaria con formación de equipos mixtos de trabajo en campo

3- Y finalmente: Planificación transdisciplinaria e interprogramática con formación de equipos mixtos de trabajo en campo de distintos programas.

Llegar, al menos, al primer “escalón” de esta progresión es un gran avance en la búsqueda de condiciones para el desarrollo de políticas intersectoriales de Producción Social del Hábitat.

**En los casos de aplicación, se observa un avance entre el primer y segundo escalón.** Sólo en algunos casos y variables puntuales se llega al tercero.

Estos son claros indicadores de que las condiciones de transformación sostenibles no son fáciles de alcanzar, que requieren tiempos de evolución e interacción que no dependen, exclusivamente, de factores externos de incidencia, sino que **son producto de la misma “calidad” del proceso participativo que logren las organizaciones involucradas.**

#### ► ESPECÍFICAMENTE EN CUANTO A LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.

Nos referiremos a **efectos adicionales** que producen procesos de evaluación desde la concepción de la Producción Social del Hábitat, en relación a evaluaciones convencionales.

Las evaluaciones convencionales permiten:

- . En primer lugar controlar, verificar, lo planificado.
- . Detectar errores
- . Aprender de los errores para, en otro proceso, rectificar.

En el caso de evaluación como parte de las *“herramientas para pensar y crear en colectivo”*; amplía sus efectos y por sobre todo,

***“Se orienta a generar condiciones y capacidades para el desarrollo de políticas integrales e intersectoriales de Producción Social del Hábitat.”***

Nombraremos **10 CARACTERÍSTICAS - “DESAFÍOS”**, ya que la calidad de su desarrollo depende de las capacidades de los mismos actores, dentro de un proceso de Producción Social del Hábitat. Adicionalmente, son efectos en permanente evolución y adecuación al objeto complejo de desarrollo.

La Evaluación dentro de un “sistema de herramientas” y articulado a un proceso de PSH genera, además de los resultados convencionales, otros efectos adicionales como:

- 1) Desarrollar una práctica de DEMOCRACIA PARTICIPATIVA
- 2) Promover condiciones para el CUMPLIMIENTO DE DERECHOS EN EL HÁBITAT Y LA VIVIENDA
- 3) Ampliar la concepción del PROBLEMA Y ALTERNATIVAS INNOVADORAS DE RESOLUCIÓN
- 4) Desarrollar insumos y condiciones de análisis y consenso para PLANIFICACIÓN FLEXIBLE, PARTICIPATIVA E INTELIGENTE.
- 5) Ser el soporte de modos de gestión INTERSECTORIALES, PLURALISTAS Y

ADECUADOS AL CONTEXTO LOCAL

- 6) Promover un proceso EVOLUTIVO CONCERTADO.
- 7) Permitir, considerar y acordar LA SUBJETIVIDAD Y LOS INTERESES SECTORIALES
- 8) Desarrollar CAPACIDADES para “PODER HACER” COLECTIVAMENTE en la Producción Social del Hábitat.
- 9) Fortalecer la PARTICIPACIÓN EFECTIVA y SINERGIA.
- 10) Permitir una COMUNICACIÓN INTERACTIVA

Descripción de las Características -desafíos:

### 1) LA EFECTIVIDAD DE LA EVALUACIÓN COMO **PRÁCTICA DE DEMOCRACIA PARTICIPATIVA.**

En el (CAPITULO I) Marco Conceptual del libro se plantea las oportunidades y amenazas de las nuevas *“políticas de facilitación”*, donde la descentralización, la coordinación y la co responsabilidad de distintos actores puede convertirse en una oportunidad de evolución o una excusa para transferir la responsabilidad y el “costo” social a los actores con menor poder de decisión. Se analiza la necesidad de desarrollar mecanismos y capacidades para lograr una *“governabilidad democrática”*.

En este sentido, la propuesta de *“herramientas para pensar y crear en colectivo”* da una respuesta metodológica y técnica para sustentar procesos de:

### **DESCENTRALIZACIÓN, COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN CO -RESPONSABLE DE DISTINTOS ACTORES.**

A través de:

. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES de las distintas organizaciones para el ejercicio de políticas intersectoriales.

. PROCEDIMIENTOS QUE PERMITEN LA DESCENTRALIZACIÓN CON “DEVOLUCIÓN” y no solo la desconcentración de responsabilidades.

. MECANISMOS DE CONTROL CIUDADANO Y NEGOCIACIÓN

Al contrario de lo que se teme con la participación, la incorporación de la evaluación al mismo procedimiento de gestión y accesible a todos los actores, tiene efecto, tanto, en el mejoramiento de la TRANSPARENCIA, como, en la EFICACIA EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

. RECONOCIMIENTO COMO ACTOR DE DERECHO

Al desarrollar un procedimiento participativo de todos los actores desde el inicio del proceso, los convierte en *“socios activos y propositivos”*, no en *“sujetos pasivos necesitados de asistencia”*.

. PERMITE INCIDIR Y **CONSTRUIR LAS CONDICIONES** PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN EL MISMO PROCESO.

Con distintos roles y responsabilidades, pero con posibilidad de incidencia en el proceso, los distintos actores pueden comprender y diferenciar: las dificultades reales, de las ineficiencias e incumplimiento, de propuestas acordadas.

**El análisis, la crítica y la propuesta de corrección en el mismo desarrollo de la política permiten rectificar en forma “inteligente” y no “discrecional”** (en manos de los que supuestamente “entienden” y

finalmente deciden en espacios sólo para algunos).

No se necesita verificar lo no cumplido cuando no se puede cambiar.

. DESARROLLA MECANISMOS PARA DESCUBRIR, ENFRENTAR Y RESOLVER CONFLICTOS, A TRAVÉS, DEL DESARROLLO COLECTIVO DE INNOVACIONES SUPERADORAS DE LAS RESPUESTAS CONVENCIONALES.

Si bien las herramientas para pensar y crear en colectivo FACILITAN LOS ACUERDOS Y CONVENIOS entre actores por el entendimiento de los distintos factores que están en consideración y porque los “escenarios” de análisis permiten equilibrar los intereses sectoriales.

También permite surgir, apropiadamente, los “conflictos”. No los evita, ni suprime. Por el contrario genera condiciones para canalizarlos en el momento y forma adecuada para el objetivo común del programa.

2) LA EVALUACIÓN PROMUEVE CONDICIONES PARA EL **CUMPLIMIENTO DE DERECHOS EN EL HÁBITAT Y LA VIVIENDA.**

Los procedimientos propuestos FACILITAN CONDICIONES PARA QUE SE INCORPOREN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES, tradicionalmente excluidos, de las decisiones políticas.

Los “ESPACIOS” de análisis, propuesta y acuerdo en la definición, seguimiento y rectificación de políticas deben incluir, explícitamente, los destinatarios de las acciones del sector popular, y aquellas organizaciones sociales que trabajen en el territorio.

En estas evaluaciones **se generan condiciones para el cumplimiento de derecho**, por dos aspectos clave: por el **acceso al conocimiento** sobre

los derechos, y por otro, por la incidencia **que se produce en el reconocimiento de derechos por los actores de poder político y económico.**

Evita lo que la filósofa Diana Maffia sostiene *“el discurso dominante ha transformado a ciertos sujetos en sujetos de segunda, que sobran, que no existen, que molestan, es algo que impacta en la subjetividad de tal manera que, aunque se sepa que el derecho existe, este derecho no va a ser ejercido, no va a ser reclamado”*

Esta es la explicación de porqué la mayoría de las constituciones sostiene derechos a la vivienda, han firmado pactos, pero la conciencia y el ejercicio de estos derechos, para los excluidos del sistema, no tienen la misma validez.

Nombraremos algunos acuerdos internacionales sobre los derechos, y analizaremos en que aspectos, las “herramientas para pensar y crear en colectivo” ayudan a desarrollar.

**El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP)**, en cuanto a derecho de:

**Libertad de expresión** (párrafo 2, art. 19, PIDCP)

*“Toda persona tiene derecho a la libertad de expresión; este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración de frontera,...”*

**Libertad de asociación** (párrafo 1, art. 22, PIDCP)

*“Toda persona tiene derecho a asociarse libremente con otras, incluso el*

*derecho a formar sindicatos y afiliarse a ellos para la protección de sus intereses”*

**Participar en la adopción de decisiones** (literales a) y c), art. 25, PIDCP)

*“Todos los ciudadanos gozarán, sin ninguna de las distinciones mencionadas en el artículo 2, y sin restricciones indebidas, de los siguientes derechos y oportunidades: a) Participar en la dirección de los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes libremente elegidos; [...] c) Tener acceso, en condiciones generales de igualdad, a las funciones públicas de su país.”*

Otros derechos, que se desarrollan en procesos participativos, son los sustentados en el **Plan de Acción del Programa Hábitat 5**, acordado como forma de promover los objetivos fijados en la II Conferencia de Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos (Hábitat II), se hace una consideración sobre cómo se debe determinar la idoneidad de los aspectos del derecho a una vivienda adecuada, afirmando que: **“La idoneidad de todos esos factores debe determinarse junto con las personas interesadas, teniendo en cuenta las perspectivas de desarrollo gradual.”**

En el punto g) hace mención especial al respeto por la **definición de su hábitat** y la **adecuación cultural**. La manera en que se construye la vivienda, los materiales de construcción utilizados y las políticas en que se apoyan **“deben permitir adecuadamente la expresión de la identidad cultural y la diversidad de la vivienda.”**

Otro aspecto es la garantía de la situación de tenencia, más allá de su situación jurídica “legal”, considerando decisiones **“que les garantice una**

***protección contra el desahucio, el hostigamiento u otras amenazas.”***

Este aspecto también es considerado por la Convención Americana de Derechos Humanos, el cual considera el derecho a la seguridad y derecho a la vivienda en el artículo 21.

Esta condición de PARTICIPACIÓN EFECTIVA EN LAS DECISIONES DE DISEÑO, GESTIÓN Y RECTIFICACIÓN DE POLÍTICAS, EN ESPACIOS PARTICIPATIVOS INSTIUCIONALIZADOS de D+P+M+E+C, promueve condiciones para evitar:

- a) Los *“acuerdos unilaterales de los que saben”* en espacios privilegiados.
- b) La preeminencia de la lógica política, económica y técnica, en detrimento de la lógica social, cultural y comunitaria.
- c) La concepción de la propiedad privada sin límite, por la propiedad privada con consideración de lo social y el bien comunitario.
- d) La *“criminalización”* de la pobreza, los métodos forzosos de erradicación y desalojos.
- e) Las tradicionales respuestas *“urbana - inmobiliaria”* por la posibilidad de un desarrollo urbano integral.

**3) EL PROCESO DE EVALUACIÓN PERMITE **AMPLIAR LA CONCEPCIÓN DEL PROBLEMA Y LAS ALTERNATIVAS DE RESOLUCIÓN****

En el Marco Conceptual (CAPITULO I) se plantea la ineficacia de las políticas públicas en vivienda, por su desarrollo y consideración desde una lógica positivista tecnocrática y alejada de la realidad. Un modo de ver el problema que impide la articulación de recursos y acciones que desarrollan las organizaciones sociales con los procesos de Producción Social del hábitat.

La propuesta de *“herramientas para pensar y crear colectivamente”* parte de re-ver y re-trabajar en la práctica la forma de analizar y construir propuestas de políticas.

Las organizaciones sociales y las mujeres, jóvenes y ancianos en particular, excluidos del sistema de toma de decisiones y ligados a una concepción de pobreza paralizante (concebida desde núcleos duros de creencia sectorial, clasista y machista), han sido tradicionalmente *“dichos por otros”*, no se los considera sujetos de enunciación y, menos aún, de propuesta.

La posibilidad de **DESARROLLAR ESPACIOS Y MEDIOS PARA ANALIZAR LA REALIDAD DESDE DISTINTAS LÓGICAS**, induce a **re- pensar desde el otro, a re-conocerlo como sujeto de enunciación de la realidad que lo implica y de sus propuestas.**

La propuesta se sustenta en la incorporación de metodologías que superen los sistemas pre determinados y cerrados, por **SISTEMAS ABIERTOS E INTERACTIVOS CON LOS ACTORES Y LOS CONTEXTOS ESPECÍFICOS DE ACCIÓN**. Los cuales, son la palanca de transformación y los insumos que le dan el contenido real y específico a esas políticas.

**4) LA EVALUACIÓN ES UNA HERRAMIENTA QUE PERMITE ALCANZAR UNA **PLANIFICACIÓN FLEXIBLE, PARTICIPATIVA E INTELIGENTE.****

En el Marco Conceptual (CAPITULO I) se analiza lo importante de trabajar **la participación articulada al enfoque estratégico y prospectivo**. Se considera especialmente apropiado, para problemas **complejos y dinámicos**, en los que interactúan diversos actores en un territorio dado.

Ya no es posible seguir entendiendo los fenómenos complejos, solo desde las relaciones causales. Requiere de esfuerzos metodológicos y técnicos que ayuden a explicar lo que sucede en **dinámicas aleatorias**.

Es necesario desarrollar modos de análisis que nos permitan **predecir escenarios y probables conductas interactorales** con mejores aproximaciones a la realidad.

Ante estos desafíos la propuesta avanza en:

#### **a) FLEXIBILIZAR Y ADAPTAR LAS PROPUESTAS.**

Responde al desafío de cómo adecuarse a una acción programática, y a la vez, dar una respuesta específica para un proyecto x.

La forma de lograrlo es no reduciendo la complejidad a un método, que obligaría una misma respuesta desconociendo la complejidad, sino, al ejercicio de una metodología que permite el desarrollo de una propuesta que: conservando el lineamiento general del plan, permite adecuarse al proyecto específico, sin perder su Inter. - relación.

**b) PROMOVER UNA RETROALIMENTACIÓN PERMANENTE** generada por el **sistema integrado de D+P+M+E+C** y la **toma de decisiones participativas** sobre alternativas de mejoramiento en todo el ciclo de programa - proyecto.

#### **c) Permitir una GESTIÓN COLECTIVA DE EVENTOS DINÁMICOS.**

Es decir ser capaces para encontrar **innovaciones y alternativas de resolución**, en situaciones donde quedarán involucradas relaciones múltiples y dinámicas entre un gran número de variables a través del

tiempo.

#### **d) Promueve EL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL DESARROLLO DE INNOVACIONES CREATIVAS**

Es un sistema abierto, flexible que valora el factor humano y ambiental que se construyen en un *“trabajo en equipo”*.

No *“dominio”* o *“administración”* de otros (como objetos, no sujetos).

Desarrolla condiciones para pasar del *“dominio”* o la *“indiferencia”* a **formas constructivas, éticas y solidarias de convivencia y desarrollo social** (Lo que Maturana denomina amor)

El mismo mecanismo de interrelación evita el *“dominio”*, donde el otro es negado como ser de derecho equitativo; O la *“indiferencia”* donde el otro, no es visto, y no tiene presencia en la preocupación del que domina.

#### **e) Facilita CONSENSOS Y COORDINACIONES INTERACTORALES**

En el proceso de análisis, planificación, evaluación y re-planificación se van desarrollando capacidades en los equipos. O lo que se denomina *“inteligencia”* colectiva entendida como *“la capacidad para participar en la generación, expansión y operación de dominios consensuales, como dominios de coordinación conductuales”* (Maturana)

#### **5) EVALUACIÓN PLURALISTA, MULTIDISCIPLINAR, INTERSECTORIAL Y CONTEXTUAL**

En el CAPITULO I, analizábamos la necesidad de desarrollar evaluaciones que sean efectivas para las nuevas generaciones de políticas de facilitación. Las mismas, se basan en el desarrollo de **capacidades para el trabajo intersectorial** entre: organizaciones públicas de distintos niveles, profesionales de distintas disciplinas, actores económicos y productivos que

participan de estos procesos, organizaciones sociales y ciudadanos en general.

El desafío es: la evaluación, *¿Puede incorporar distintos saberes para la construcción de una visión común?*

La propuesta utiliza dinámicas y formas de comunicación que se sustentan en los principios de la **educación popular y la psicología social**.

Ambas disciplinas amplían las posibilidades de entendimiento y trabajo colectivo.

La propuesta avanza en:

a) Permitir, tanto, la incorporación de **saberes de distintas disciplinas**, como, saberes **“no formalizados”** de los ciudadanos.

b) Los saberes no formalizados aportan informaciones, esenciales, ligadas al contexto histórico y la forma particular de configuración del territorio y la cultura local.

Contribuyen a la:

. Comprensión del problema

. Generación de alternativas

. Re-planificación considerando las lógicas de los distintos saberes.

c) Del intercambio de estos saberes y su análisis se desarrollan **“conocimientos colectivos”** surgidos del encuentro intersectorial.

d) Enfrentar el **“paradigma de la complejidad”**, con la capacidad de

entender y aprehender valores, actitudes y experiencias diversas y ricas del conjunto de los actores que conforman el equipo interactoral.

e) Promover el desarrollo progresivo de una **ORGANIZACIÓN INTERACTORAL** que favorece la creación de conocimientos, especialmente adaptados a necesidades y recursos pactados colectivamente y adaptados al contexto.

f) Desarrollar **PROYECTOS COLECTIVOS** con creatividad sostenible e “iniciativa” propia de las administraciones públicas exitosas e integradas a la sociedad civil.

g) Ampliar **LA CAPACIDAD INDIVIDUAL O SECTORIAL** con las iniciativas de los distintos actores logradas en consenso y fortaleciendo su responsabilidad en la construcción de los objetivos.

h) Permitir el **TRABAJO INTERDISCIPLINARIO E INTERSECTORIAL** porque los distintos actores utilizan el proceso evaluativo como una herramienta, natural y eficiente, para enriquecer sus conocimientos.

i) Permitir analizar más allá del foco evidente, por el desarrollo de una **CAPACIDAD DE VER PATRONES DE INTERDEPENDENCIA** en los problemas y distinguir las consecuencias de la acción a corto y largo plazo.

6) **EVALUACIÓN SISTÉMICA PARA EL DESARROLLO EVOLUTIVO Y CONCERTADO**

La evaluación, desde este enfoque, no se considera como una herramienta

aislada de control. Menos aún, se la considera desde la visión tecnocrática que divide y “secciona” artificialmente en: “evaluación: *ex ante*, *factibilidad*, *proceso*, *efecto*, *resultado*, *ex post*, *impacto*” etc. (CAPITULO II)

Desde el enfoque sistémico la evaluación **es parte de un conjunto articulado de herramientas de diagnóstico, planificación y comunicación que interactúa en forma sistemática y evolutiva con todo el proceso de un ciclo de programa o proyecto intersectorial**. La evaluación, articulada a otras herramientas es parte y soporte del **PROCESO EVOLUTIVO**.

La evaluación, desde el concepto sistémico, no es una actividad “*extra*” y “*externa*”, realizada por “*expertos*”, donde se emiten juicios de valor desde parámetros pre determinados desde la lógica de un actor.

La evaluación que enfrenta la complejidad plantea algunas características esenciales:

a) La evaluación, como parte de un sistema, tiene como función **obtener insumos** (*inputs*) y **generar propuestas** (*outputs*), surgidas de un análisis y decisión colectiva, en un proceso de planificación flexible e inteligente que permite adecuarse a la resolución de problemas complejos y dinámicos. Claramente no conoce por “conocer”, o “verificar”, o “controlar”, sino que, **conoce para desarrollar el mismo proceso**.

b) La evaluación, ES PARTE de la política intersectorial. Es parte del “sistema”, como componente del procedimiento de **acción - reflexión - acción**.

c) Que la evaluación, ES EL FACTOR, QUE LE PERMITE FUNCIONAR. **Comunicar, comprender, analizar, proponer y acordar** formas de acciones innovadoras y adecuadas a ese sistema.

d) CANALIZA Y ARTICULA EL FLUJO DE ENERGÍAS de los distintos actores del sistema.

e) Es el FACTOR DE “DESARROLLO EVOLUTIVO” DEL SISTEMA, por tanto acompaña a todo el ciclo de programa y proyecto, sin divisiones artificiales entre tipos de evaluación y otras herramientas como: diagnóstico, planificación o comunicación. Es el factor que permite el principio del bucle recursivo (Morín) (Ver gráfico 26. CAPITULO III)

## 7) EVALUACIÓN QUE CONSIDERA LA **SUBJETIVIDAD Y LAS VISIONES SECTORIALES**

Consideramos que la evaluación NO ES OBJETIVA. (CAPITULO II) que todo es dicho por alguien, desde un interés, emoción e historia cultural y de clase particular.

Cada observador dispone de su propio criterio de validación de la realidad: por tanto hay diversos dominios explicativos que deben ser considerados y analizados en forma interactiva, produciéndose un enriquecimiento y ampliación de visión. Maturana denomina a este proceso como “**objetividad entre paréntesis**” o la “**realidad construida**”. (Ver CAPITULO III Sistema de reuniones interactoriales de PME)

Estas consideraciones han producido búsquedas de cómo enfrentar la subjetividad:



- a) Que en procesos complejos y variables, considerar que se puede pre determinar lo deseable (*parámetros de evaluación*), lleva a parcializar y limitar a “*soluciones tipo*”, que han demostrado ser inadecuadas.
- b) Que en este tipo de programas integrales, son tan importantes los indicadores cuantitativos, como los cualitativos, y por sobre todo su “*triangulación*”.
- c) Que la evaluación en procesos interactorales evolutivos se va construyendo por el análisis de la **lógica de cada actor y a su vez la relación entre las mismas**. (Tablero parlante y Metodología para el análisis interactoral) (CAPITULO III)
- d) Que los **indicadores pueden y deben variar y adecuarse a la evolución** que se produce en procesos de Producción Social del Hábitat. Que esta variación, no es arbitraria, sino que responde a la interacción con el sistema y tiene mecanismos de relación y adecuación apropiados y concertados.
- e) Que estas relaciones de lógicas entre actores, al ser participativa, permiten ampliar la visión de posibles **alianzas y soluciones** para objetivos sectoriales aparentemente divergentes. Permitiendo acuerdos en el mismo proceso de Producción del proyecto o programa de desarrollo integral de hábitat.
- f) Que la misma información se construye en un conjunto de **reuniones interactivas e intersectoriales** que permiten obtener información, comprensión y acuerdos en el proceso. Estas reuniones se desarrollan en la escala de **campo (barrio), de proyecto (sector), programa (ciudad) y política (territorio)** e interactúan entre sí, en una ida y vuelta, para lograr una visión integral y sistémica. (Sistema de reuniones de evaluación para la construcción consensuada de información CAPITULO III)
- g) Que la información obtenida, al relacionarse con la planificación estratégica y programática permite visualizar problemas y cambios, tanto, en la instancia que se decide y el proceso por el que se determinó (**histórico y actual**), como en el mediano y largo plazo (**estratégica y prospectiva**), así como, el efecto que produce a otros proyectos, programa y política. (Ver Tableros de análisis evolutivo, Mapa de planillas y conexiones lógicas, dinámicas para obtención de información cualitativa e intersectorial de campo CAPITULO III)
- La propuesta acepta la subjetividad y desarrolla metodologías que superan los métodos tradicionales de “*triangulación*” de informaciones cuantitativas y cualitativas, ya que incorpora a los distintos actores en el desarrollo de la información, su análisis, propuesta y toma de decisión en reuniones intersectoriales.
- 8) **EVALUACIÓN - APRENDIZAJE Y CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL “PODER HACER” PARA LA PRODUCCIÓN SOCIAL DEL HÁBITAT.**
- La evaluación sustentada en la participación de la totalidad de actores, desarrollada en todo el ciclo de proyecto y programa, es fuente de información y a la vez, es una herramienta esencial para la **autodeterminación y el mejoramiento continuo en un proceso evolutivo.**

Es una evaluación que permite “empoderamiento” o más claramente como lo expresa E.Fromm el cual aclara el sentido de la palabra “poder” que no es el poder sobre alguien, la capacidad de dominarlo (que se da en las evaluaciones tradicionales al evaluar desde el juicio de un actor) sino el **PODER HACER ALGO, SER POTENTE, expresa dominio y sentido de CAPACIDAD.**

No sólo concibe la participación como toma de decisiones, sino que para que esto se produzca, promueve proceso de **adquisición de capacidades y aptitudes** para poder tomar, en forma racional y conciente, estas decisiones.

Características de la evaluación para generar capacidades:

- a) Permite obtener una **retroalimentación** apropiada a los objetivos y metas que el equipo se ha planteado.
- b) Permite tomar decisiones **superando la experiencia personal y visión unidireccional por una comprensión racional acordada** por el equipo operativo interactoral.
- c) Permite **comprometer el juicio colectivo en la toma de decisiones** del equipo para incidir en la práctica interactoral de los programas y proyectos sociales.
- d) A diferencia de la evaluación convencional, no paraliza sino que **permite evolución y enriquecimiento colectivo.**

e) Permite **generar alternativas de solución a las múltiples variables del problema y del contexto particular** donde se inserta.

f) Permite **consensuar aspiraciones compartidas**, que reemplazan los antiguos métodos de supervisión, control y normativas impuestas.

g) A través de la evaluación **experimentan sus capacidades de reflexión y resolución creativa y consensuada de iniciativas** en los proyectos.

Aprenden de sus éxitos y equivocaciones, se van transformando desde un grupo a un EQUIPO que puede ejercer el diálogo y generar compromisos y co-responsabilidad en la acción, promoviendo una organización con liderazgo.

Se genera un valor comunitario, en reemplazo a la aceptación o declaración de lealtad a metas impuestas por un “director”, “sector de poder”, etc.

9) LA EVALUACIÓN PERMITE LA PARTICIPACIÓN EFECTIVA Y SINERGIA DE RECURSOS

**La participación es una metodología de construcción del conocimiento en la práctica de proyectos sociales interactorales** que permite alcanzar mayores niveles de sustentabilidad y equidad.

Cuando participan en la evaluación, distintos actores, miembros de un equipo operativo, se convierte en parte de las **capacidades propias** del

grupo, permitiendo un **aprendizaje enriquecedor y reforzador de la sinergia grupal**.

La participación genera **confianza y agiliza el cumplimiento** de objetivos comunes. Se ha comprobado que ha mayor confianza, mayor rapidez, mayor eficiencia y sostenibilidad de los objetivos propuestos.

### 10) EVALUACIÓN - COMUNICACIÓN INTERACTIVA Y PROPOSITIVA.

La propuesta permite superar problemas tradicionales de comunicación, apropiación y uso de las evaluaciones convencionales.

Desde:

. Informes finales “documentales”, que dictaminan situaciones desde la lógica de un actor “externo” al sistema, desde premisas no explicitadas y aceptadas.

. El ejercicio de un lenguaje como una simple transmisión de información de un Emisor a un Receptor pasivo. Desde un sector de “poder” a un sector “dominado”.

. De informaciones “repetitivas” (no – recursivas) analizadas en forma aisladas del proceso, contexto, y surgidas de una “foto” de tiempo.

. De formas de comunicación que no consideran la percepción y generación de propuestas de los distintos actores participantes de un proceso.

A nuevas formas de comunicación interactiva que:

a) Desarrollan **ESPACIOS “MULTIDIVERSOS”** para “pensar y crear colectivamente”, o lo que Maturana denomina “conversación” al *“entrelazamiento de coordinaciones conductuales, consensuales y las*

*emociones que ocurre al vivir juntos en el lenguaje”*.

b) No terminan en un informe final, sino que, desarrollan un conjunto de innovaciones para el **desarrollo de reflexiones colectivas**, basados en los principios del pensamiento, sistémico, complejo y teoría del caos (dentro de ellas teoría fractal, efecto mariposa, etc).

### Del pensamiento complejo y sistémico.

c) No hay informes con “dictámenes” o resoluciones “absolutas”. Siempre **SE ANALIZA LA INFORMACIÓN RELACIONÁNDOLA CON SU CONTEXTO Y CON SU INTERRELACIÓN CON OTRAS ACCIONES EN EL TIEMPO**. Es decir son resultados provisionales donde se observa sus antecedentes, situación actual y se estiman escenarios de evolución.

d) Otro aspecto, central, es la construcción de la información, la cual surge de la lógica de distintos actores clave.

Es la **REALIDAD “CONSTRUIDA” EN UN PROCESO “DIALÓGICO”** (Morín – Maturana). Es decir:

**Análisis de percepciones diferentes y hasta contrarios, donde se encuentran aspectos coherentes, complementarios y antagónicos.**

Todas estas lógicas conviven, no son suprimidas. Incluso los antagonismos se mantienen y señalan como aspectos a profundizar y a considerar especialmente por la **“tensión inestable”** que producen, y tal vez, en el proceso se puedan desarrollar innovaciones y acuerdos que permitan superarlos. (Ver CAPITULO III, rayos para análisis de temas divergentes)

e) Los sistemas complejos son caóticos y no pueden representarse solo por

dimensiones cuantitativas, pre - determinadas. Se necesita la relación con dimensiones cualitativas y la “triangulación” de estas dimensiones para aproximarse más a una **COMPRESIÓN CONSENSUADA Y MULTISECTORIAL DE LA REALIDAD**. (Ver CAPITULO III “Tablero parlante” y estructura metodológica para el análisis de la percepción interactoral)

Desde la **geometría fractal** (fracciones de números enteros que guardan auto - similitud) y pensamiento sistémico:

f) Parte de dimensiones generales (o dimensiones enteras), para en el proceso de interacción y profundización evolutiva, ir desarrollando en colectivo, **NUEVAS DIMENSIONES MÁS ESPECÍFICAS, CERCANAS A REALIDADES COMPLEJAS DEL CONTEXTO Y DEL INTERÉS DE ESOS ACTORES**. Son lo que denominarían en la teoría fractal, fracciones cada vez más pequeñas de observaciones de realidades cada vez más específicas, sin perder la relación y articulación con las dimensiones generales.

g) La información, supera el “corte” en un tiempo x, o la “foto”, por una **VISIÓN DE “CINE”, CONTINUA, O “SERIES DE TIEMPO”**, que observa la información en su proceso evolutivo. Analiza la información en su dinámica, no lineal.

Desde la teoría sistémica, este proceso se denomina ANÁLISIS DE **“RECURSIVIDAD”**, donde el **efecto, se vuelve causa y la causa se vuelve efecto en un proceso evolutivo**. (Maturana)

Es la antítesis de la información estable y predecible. (Ver CAPITULO III. Formas de análisis de proceso evolutivo de la información para reuniones interactorales)

h) Los fractales son **“escalables”**, esto es, se puede reducir o ampliar su análisis para observar detalles, mientras las formas básicas se conservan. O el principio **“hologramático”** (Morin) “las partes en el todo y el todo en las partes”.

La propuesta de evaluación, relacionada a una planificación flexible, permite desarrollar la información en un **SISTEMA ARTICULADO DE FICHAS DE INFORMACIÓN** que facilitan:

. Una visión general del programa, y a la vez, una información muy específica de una parte de un proyecto x.

. Son informaciones que surgen de una base de datos extensa, relacionada con la planificación, y que su análisis, permite **“múltiples informes”** o **“informes a medida”**, por la posibilidad de interrelación de la información.

. Se utiliza medios informáticos, para en reuniones intersectoriales, poder ver la información de lo general a lo particular y de lo particular a lo general. Es como la nueva forma de lectura interactiva denominada **“Elige tu propia aventura”** (Ver CAPITULO III Mapa de planillas y conexiones)

j) Otro aspecto innovador de los **“informes”** y la forma de uso, es:

. La consideración del **“efecto mariposa”** (pequeño efecto que por efectos encadenados y multiplicados termina incidiendo fuertemente en el sistema),

. o lo que llamamos la **“lógica incremental”** (el efecto geométrico y multiplicador que tiene una acción realizada en un momento x del proceso, para incidir en la evolución de otras)

. o lo que en planificación de obras se llama **“camino crítico”** (aquellas

acciones que si no se realizan o se demoran inciden en la terminación general de la obra).

**Son formas de ver y analizar los problemas** detectados en una evaluación, así como, se buscarán alternativas de resolución de estos problemas.

En evaluaciones tradicionales, aún las que analizan el proceso, se suele caer en el error, de cambiar el problema sin considerar, las múltiples causas que lo determinaron, así como, los efectos que puede producir en el sistema. Muchas veces la visión parcial y la solución rápida de “eliminación” del problema, observado como algo a “extirpar”, sin considerar su impacto en el sistema han producido mayores problemas.

Este tipo de **“INFORMES” NO ESTÁTICOS, NI ABSOLUTOS, promueven la crítica, el análisis y propuesta.** Considerando, no sólo el problema, sino principalmente su efecto e interrelación con la planificación estratégica prospectiva.

k) Las evaluaciones tradicionales, suelen perder una oportunidad clave en la **POSIBILIDAD DE INCIDIR EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN** de un programa o proyecto.

No considera, suficientemente, el **valor que tiene el intercambio y el análisis colectivo** de los informes. En el mejor de los casos se presentan en un evento, formal, pero en pocas ocasiones se utiliza como disparador de un proceso de análisis colectivo.

.En la propuesta se considera esencial, tanto, **DESARROLLAR LA CAPACIDAD CRÍTICA, EL ANÁLISIS Y LA RETROALIMENTACIÓN** en el

mismo proceso de evaluación, como, la **INCIDENCIA QUE SE PLANIFICA GENERAR EN EL CONJUNTO DE ACTORES.**

.Se espera una **INTERACCIÓN MUTUA Y EVOLUTIVA** durante el desarrollo del programa o proyecto.

.**SE PONE EN VALOR EL LENGUAJE** considerado por Maturana como *“el mecanismo fundamental de interacción en el operar de los sistemas sociales humanos”*. Es por esta razón que la comunicación es una herramienta clave en el sistema integrado de D+P+M+E+C.

Maturana avanza y denomina **“lenguajear”** para enfatizar el carácter dinámico y relacional del lenguaje. Él describe la interacción que se produce entre los actores al desarrollar **capacidades para el ejercicio de las “conversaciones”**. *“Cuando lenguajeamos nuestro lenguaje y emocionar están entrelazados de tal manera que nuestro fluir emocional es afectado por nuestro lenguaje, y nuestro lenguaje es afectado por nuestro fluir emocional. Nuestras emociones, tanto como la de los otros, cambian como resultado de nuestras palabras”*.

En estos ejercicios del lenguaje, se producen innovaciones, consensos y coordinaciones. Esenciales para procesos intersectoriales.

.Se van produciendo alianzas que superan las conveniencias racionales y técnicas, por la **comprensión integral de problemas, donde no está ausente las nuevas identificaciones y afectos** (o amor como lo llama Maturana) producto del lenguaje.

l) Las evaluaciones convencionales identifican *“repeticiones”* de problemas o

resultados positivos. Los analiza como partes a conservar o desechar. Los califica, sin contextualizar, sin identificar en el proceso. Analiza sólo desde la lógica de la eficiencia, sin considerar los múltiples factores interconectados que permitirían un aprendizaje. Es lo que denomina Ana Quiroga *“evaluaciones como formas de desconocer y no del conocer y con eso se produce un proceso de alienación del sujeto respecto de su capacidad de conocer”*

La propuesta busca ANALIZAR LAS INFORMACIONES EN EL PROCESO EVOLUTIVO DEL SISTEMA.

**Se lo relaciona multi-causalmente y su evolución en el tiempo permite visualizar “ciclos” de desarrollo evolutivo.** (Morin – Maturana)

m) Son evaluaciones que sólo tienen sentido, si se produce un **PROCESO INTERACTIVO DE ANÁLISIS CRÍTICO Y PROPUESTA.**

Se promueve la búsqueda de influencia mutua entre actores que analizan y deciden en procesos complejos de hábitat.

En síntesis, de la experiencia, ya pueden observarse aspectos esenciales a considerar en evaluación de programas intersectoriales de Producción Social del hábitat.

También se deduce que son procesos complejos, que implican transformaciones en los modos de ver y actuar en las políticas de hábitat, pero también, que es el camino para su desarrollo en forma equitativa.

Queda abierto el camino para nuevas preguntas, nuevas certezas y *“construcción colectiva”* de nuevas alternativas de *“herramientas para pensar y crear en colectivo”*.

# Bibliografía y Anexos







# Bibliografía

## ► 1.1 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ALLEN, Adriana. *Sustentabilidad Ambiental del Desarrollo Urbano: Del concepto a la acción*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional “Desarrollo Habitacional y Urbano Sustentable”. Mar del Plata Argentina. 1997.
- ANDER – EGG, Ezequiel. *Reflexiones en torno a los Métodos del Trabajo Social*. Editorial El Ateneo. México-Bs. As. 1992
- BERNARD, H. Russel. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative approaches*. Sage Publications. Thousand Oaks – Ca. 2000
- BOSIO de Ortecho, Cristina y otros (Mariana Enet). *Evaluemos con un método simple*. Edit. Humanitas. Córdoba, Argentina. 1991.
- BRUNDTLAND, GH (1987) “*Our Common Future*” *Nuestro Futuro Común*. Edit. Alianza. 1988.
- CAFFARELLI, Constanza “*Caras y caretas*”. Reflexiones sobre la institución Asilar como vitrina urbana y la construcción del estigma en sectores de vulnerabilidad psicosocial. Fac. de Ciencias Sociales. En Congreso de Antropología Urbana: Sociedad moderna, globalización y diferencia. 2001.
- COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. *Evaluación de Proyectos Sociales*. Siglo Veintiuno Editores. México. 1992
- CORAGGIO, José Luis. *Desarrollo humano, economía popular y educación*. Aique grupo Editor. (Instituto de Estudios y Acción Social) Rei Argentina. 1995.
- CORDAID – SYNERGIA. *Sistema de Planeación, seguimiento y evaluación*. Guía Metodológica. Edit. Opciones Gráficas. Bogotá, Colombia. 2001.
- CRESWELL, John. *Research Desubg: Qualitative, Quantitative and mixed methods approaches*. 2da Edición. Sage. Publication. EE:UU. 2002.
- CUENYA, Beatriz; NATALICCHIO, Marcela. *Evaluación de Proyectos. Hábitat Popular y desarrollo Social*. Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR). Edit. Bibliotecas Universitarias. Centro Editor de América Latina. 1994.
- DECLARACIÓN DE SANTO DOMINGO “*La ciencia para el siglo XXI: Una nueva visión y un marco para la acción*”. De Reunión Regional de Consulta de América Latina y el Caribe de la Conferencia Mundial sobre la Ciencia, Santo Domingo, República Dominicana. 10-12 de marzo de 1999. Ver en <http://www.unesco.org.uy/documentos.shtml>
- DI CARLO, Giancarlo. *Notas sobre la participación con referencia al sector de la arquitectura que parecería más obvio*. Sumarios N° 41. pg. 42 a 48. 1997.
- ENET, Mariana. *Metodología de Planificación Estratégica Sustentable para ciudades medianas y pequeñas*. Tesis Maestría en Desarrollo Urbano. Biblioteca de postgrado Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Univ. Nac. de Córdoba, Argentina. 2000.
- ENET, Mariana y equipo Esquel SEAS (Plan Estratégico de Esquel). *La ciudad Negada*. En documento CYTED, preparado para transferencia de metodologías de participación al Municipio de Tegucigalpa, Honduras. 2002.
- ENET, Mariana, et al. *Representaciones sociales de la progresividad y su efecto en las Políticas Públicas de vivienda*. Propuesta de transformación: Hábitat Evolutivo. Ponencia Seminario Internacional “Teoría y Política en Asentamientos Informales”. Universidad Sarmiento. Buenos Aires. Noviembre 2006.
- ENET, Mariana et al. *Diez factores claves en la factibilidad del desarrollo de programas integrales, participativos, progresivos y flexibles de hábitat desde entidades gubernamentales*. Reflexiones del Caso Rosario Hábitat. Revista

- Vivienda Popular. Universidad de la República. Facultad de Arquitectura. Pág. 64 a 72. N°16. Noviembre. 2005
- FADDA, Giuletta. *Revisión crítica del concepto de participación como base para la formulación de un instrumento de análisis*. Revista Urbana. N° 9. 1998.
- FALS BORDA, Orlando & RODRIGUEZ BRANDAO, Carlos. *Investigación Participativa*. Montevideo. Ed. De la Banda Oriental. 1986.
- GALEANO, Eduardo. *Úselo y tirelo. El mundo del fin del Milenio, visto desde una ecología latinoamericana*. Editorial Planeta. 2da Edición. Buenos Aires. 2004.
- GALEANO, Eduardo. *Patatas para arriba: La escuela del mundo al revés*. Editorial Siglo XXI. Buenos Aires. 2005.
- GARCÍA, Alicia. *Documento de Programa PIAI II*. Anexo Comunicación. Montevideo. 2006.
- GODET, Michel et al. *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuadernos LIPS N° 5. Instituto Europeo de perspectiva y estrategia. España. 2000.
- GODET, Michel. *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona. Marcombo 1993.
- GÜELL, Fernández José Miguel. *Planificación Estratégica de ciudades*. Editorial Gustavo Gili. Barcelona 1997.
- GRAVANO, Ariel. *Antropología de lo barrial*. Espacio Editorial Argentina. 2003.
- GROSS, Patricio. *Desarrollo Sustentable*. Instituto de Estudios Urbanos. Universidad Católica de Chile, Santiago 1996.
- HARDOY, Jorge; SATTERTHWAITTE, David. *La ciudad legal y la ciudad ilegal*. IIED Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo. Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires. 1987.
- ICLEI (International Council for local environmental Initiatives) *Local Agenda 21*. Manual para Agenda 21 Local. Biblioteca Nacional de Canadá. 1996.
- INDIAN SOCIAL INSTITUTE. *Evaluación Participativa*. Nueva Delhi. (Informe de investigación). 1983.
- LEFF, Enrique. *Ecología y Capital. Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable*. Instituto de Investigaciones Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. Editorial Siglo XXI. 3ra edición. México. 1998.
- MAC DONALD, Joan y otros. *Formulación y Evaluación de Políticas y Programas Socio Habitacionales*. Curso Internacional de Postgrado. Facultad de Arquitectura y Urbanismo Universidad Nacional de Tucumán. CYTED Red. XIV-D. 1999.
- MARTINIC, Sergio; WALKER, Eduardo. *Análisis, Diseño, Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Acción Social*. Enfoque del Marco Lógico. Editorial Fund. Interamericana. 1992.
- MATUS, Carlos. *Guía del PES. Teoría y ejercicios*. Edit. Fundación Altadir. Chile. 1998.
- MATURANA, Humberto. *La realidad ¿objetiva o construida?* Edit. Antrhopos. México. 1996.
- MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco. *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Edit. Lumen. 2003.
- MATURANA, Humberto. *Emociones y lenguaje en la educación y política*. Edit.

Dolmen. Ensayo. 10ma Edición. 2001.

MEADOWS, J.M y D.L. *Beyond the limits*. Edit. Aguilar, Madrid. 1992.

MORIN, Edgard. *Introducción al pensamiento Complejo*. Edit. Gedisa. Argentina. 2da Ed. 1998.

NORAD, Grupo de trabajo (Agencia Noruega para la cooperación y el desarrollo). *El enfoque de Marco Lógico*. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. Versión Española. Madrid 1993.

ORTIZ FLORES Enrique. *Producción Social del Hábitat. Componente estratégico de las políticas de Estado en vivienda y desarrollo urbano*. XV. Asamblea MINURVI. Montevideo. Uruguay. 2006.

ORTIZ FLORES, Enrique. La Producción Social del Hábitat. ¿Opción marginal o estrategia transformadora. Coalición Internacional del Hábitat. Oficina Regional para América Latina. Globalhoy N°0. Sección 060. Derechos Humanos.

ORTIZ FLORES, Enrique. Participación en espacios institucionales y políticas públicas. Revista Inter Forum. Texto para II Foro Social Mundial. Marzo 2002.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative evaluation methods*. 6ta. Edición. Edit. Sage; Beverly Hills 1986.

PATTON, Michael Quinn. *Practical Evaluation*. Editorial: SAGE, California. 1982.

PATTON Michael Quinn *Utilization – focused evaluation*. (second edition). Edit SAGE. 1991.

PATTON, Michael Quinn. *How to use Qualitative Methods in Evaluation*. Edit SAGE. 1990.

PATTON, Michael Quinn. *En Evaluación Democrática*. Doc de trabajo N° 3. Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe. 1998.

PELLI, Victor. *Progresividad y participación. Seminario Internacional Desarrollo Ambiental y Urbano Sustentable*. Maestría en Hábitat y Vivienda. Universidad Nacional de Mar del Plata. (mimeo) 1997.

PICHARDO MUÑOZ, Arlette. *Evaluación del impacto social. El valor del lo humano ante la crisis y el ajuste*. Maestría en Política Económica para Centroamérica y el Caribe. Universidad Nacional de Costa Rica. Edit. Humanitas. 1993.

Proyecto de Ciudades Saludables de la OMS. Fase III. *Requisitos y proceso de designación de las ciudades participantes*. 1997.

PUTNAM, Robert. *The prosperous community: social capital and public life*. en Am.Prospect 13. 1993.

PUTNAM, Robert. et al. *Making Democracy work: Civic tradition in modern Italy*". New jersey. 1994. En comentarios de Carla Zumbado. En WEB, Red Gobernance. 1999.

RAMÍREZ, Ronaldo. *Modelos de gobierno local: descentralización y pobreza urbana en Seminario Internacional de Política Habitacional y Gobierno Local*. Mar del Plata. Argentina. 1999.

REYES, R. Alonso et al. *La evaluación aprendizaje usando las actividades de Moodle*. Universidad pedagógica "José Martí", Cuba. 2005.

RUIZ, Alfredo "Los aportes de Humberto Maturana a la psicoterapia". Instituto de Terapia Cognitiva. INTECO. Santiago de Chile. Internet.

SAUTU, Ruth. *Integración de Diseños cualitativos y cuantitativos*. Maestría en Ciencias Sociales. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Escuela de Trabajo

Social. UNC. 1999.

SENGE, Peter. *La quinta disciplina en la práctica*. Edit. Granica. Madrid. 1997.

SENGE, Peter; KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Rick; ROTH, George; SMITH, Bryan. *The dance of change: the Challenges to sustaining Momentum in Learning Organizations*. Cap. II "Generating profound change". Edit. Doubleday. New York. 1999.

STECKER, Carl. *Participatory Evaluation: A review of the literature and its implications for participatory community development*. Univ. of Massachusetts. 1993.

SONNICHESEN. En "*Evaluación Democrática. Una propuesta para fortalecer la función de evaluación en agencias internacionales de desarrollo*" – UNICEF Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Documento de Trabajo Nº 3. Mayo 1998.

STEINER, George. *Planeación Estratégica*. México. CECSA. 1996.

VALLEJO GOMEZ, Nelson. *Entrevista a Edgard Morín. El pensamiento complejo: Antídoto para pensamientos únicos*. Sitio de Ciencias de la Educación. París. 1996

VASILACHIS DE GIALDINO, Irene. *Métodos Cualitativos I: Los problemas teórico-epistemológicos*. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires. 1992.

VASILACHIS DE GIALDINO, Irene. *Métodos cualitativos II: la práctica de la investigación. Análisis lingüístico*. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires. 1992.

WEISS, Carol y otros. *Investigación Evaluativa*. Edit. Trillas. México. 1985.

## ► 1.2 ANTECEDENTES

### ► 1.2.1 PUBLICACIONES PREMIADAS Y / O CON REFERATO SOBRE ENFOQUE DE EVALUACIÓN PROPUESTO EN EL LIBRO.

ENET, Mariana. "¿la evaluación como control conflictivo o como herramienta de eficiencia, articulación y facilitación de la transferencia de tecnologías en el hábitat?". En libro: *Transferencia de tecnología en el Hábitat Popular*. Editorial Tramas. Quito. Ecuador. 2002.

Tipo de referato: SEGUNDO PREMIO. Concurso Internacional con jurado de investigadores de distintos países.

ENET, Mariana. "La dimensión cualitativa de la transferencia de tecnología" (describe evaluación de efectos desde lógica interactoral). En revista "Vivienda Popular". Uruguay. Nº10 Mayo 2002.

Tipo de referato: MENCION en concurso Internacional con jurado de investigadores de distintos países.

ENET, Mariana. "Metodologías de Planificación Estratégica Sustentable en ciudades medianas y pequeñas Latinoamericanas". Instrumentos y herramientas de participación. (tema especial de desarrollo: Metodología integrada de monitoreo y evaluación interactoral en Planes estratégicos). Córdoba. Argentina. 2000.

Tipo de referato: Tesis de Maestría en Desarrollo Urbano. Calificación: 10 diez. Mimeo Biblioteca Maestría Universidad Nacional de Córdoba.

ENET, Mariana "Instrumentos par ala participación en Programas Cooperativos de vivienda" Sistema SEGP (Sistema de Evaluación Gerencial Participativo) Publicada en congreso Internacional de Vivienda Cooperativa. AEI. Cartagena de Indias. Colombia. 2001.

Tipo de referato: Ponencia seleccionada en Primer lugar de país Argentina con beca total para exposición.

ENET, Mariana. Método SEGP (Sistema de Evaluación Gerencial Participativo)

Publicada en Congreso Internacional de Vivienda Progresiva. Guanajuato. México.

Tipo de referato: Ponencia seleccionada por comité organizador para clase magistral. Invitación.

ENET, Mariana y CAMANI, Adriana. “La evaluación para optimizar la Producción Social del Hábitat”. En libros Gobiernos locales y Ong’s. Una alianza posible. Editorial AVE – CEVE – CONICET. Córdoba. Argentina. Sub Programa XIV Habited. 1999.

Tipo de referato: Invitado como buena práctica por miembros de Red CYTED XIV.b.

ENET, Mariana. “Evaluación de Programas Socio Habitacionales como herramienta para propiciar participación y concertación efectiva entre actores”. En libro: La participación en el diseño y planificación del hábitat. Editorial: Impretel D.F. México y La Habana. Cuba. 1999.

Tipo de referato: PRIMER PREMIO Concurso Internacional con jurado de investigadores de distintos países. Seleccionada para publicación.

ENET, Mariana y ORTECHO, Enrique. “Método de evaluación de proyectos socio habitacionales desarrollados por gobiernos locales con participación de entidades intermedias y grupos organizados” Caso Mesa de concertación de Políticas Sociales de Córdoba. FUNDAL. Fundación Latinoamericana. Mendoza. Argentina. 1996.

Tipo de referato: SEGUNDO PREMIO concurso.

ENET, Mariana. “Rol de la evaluación en el afianzamiento y optimización de políticas alternativas de concertación entre el mercado formal e informal”. Publicación en libro Anuario PROMESHA. Diplomado en Hábitat Popular de la Universidad de Luna. Suecia y San Simón. Bolivia. 1996.

Tipo de referato: Trabajo final calificado con sobresaliente y seleccionado para publicación.

ENET, Mariana, ORTECHO, Enrique y BOSIO, Cristina. “La evaluación

aprendizaje en la vivienda popular”. Panel publicado en exposición en Estambul e itinerante por América Latina. Hábitat II. 1996.

Tipo de referato: Participación por selección e invitación de PGU Programa de Gestión Urbana.

### ► 1.2.2 ARTÍCULOS DE TERCEROS QUE DESCRIBEN EL MÉTODO SEGP DE M. ENET

2000. Arq. Ricardo Tapia Zarricueta.

“Medición de la precariedad en asentamientos urbanos irregulares. Estudio comparativo entre Venezuela, Chile y Argentina” Sobre la base de la monografía “Hacia la construcción de indicadores de precariedad con una visión sistémica” de la Arq. Mariana Enet, presentada en el Proyecto de la Red CYTED XIV.b “Viviendo y Construyendo”. “Indicadores de precariedad” de la cual participa Argentina, Venezuela y Chile. Publicada en la revista N° 40 de “Asentamientos Precarios” del INVI. Boletín del Instituto de la Vivienda. Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Universidad de Chile.

2000. Katherine Pasteur and Jutta Blauert. Participatory Monitoring and Evaluation in Latin América: Overview of the literature with Anotated Bibliography.

Se analiza el artículo “Evaluación de Programas Socio Habitacionales como Herramienta para Propiciar Participación y Concertación Efectiva entre Actores”. (Premio CYTED). Del año 1998. (Pág. 35 y 36) y se lo clasifica dentro del conjunto de tendencias y autores como “Beyond the methods” (Pág. 5). Complementariamente se cita el Área Evaluación de CEVE, y con un abstract del tipo de evaluaciones y experiencias realizadas (Pág. 31).

Publicada en libro Development Bibliography de IDS “Institute of Development Studies”. Sussex BN1 9RE. England. Edit. IDS. ISBN 1 85864 332 5.

### ► 1.2.3 INFORMES DE ASESORÍAS DE LOS CASOS DESCRIPTOS Y TÉCNICAS APLICADAS EN CASOS PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN – ACCIÓN - CONTEXTUALISTA.

1999. M. Enet y J. Scavuzzo en Informe Final de Evaluación de Programa de Emergencia Hídrica en el Litoral Argentino para AVE – CEVE - SEHAS (Asociación Vivienda Económica - Centro Experimental de la Vivienda Económica y Servicio Habitacional y Social). Córdoba. Argentina. (Técnicas).

2000. M. Enet. Informe de asesoría en metodologías de diagnóstico + evaluación + planificación participativa urbana de áreas marginales en la ciudad de Esquel. Chubut. Dentro del trabajo de asesoría de la Consultora en Plan Estratégico Urbano. AYDET e INTEGRA. Artículo “ La ciudad Negada” presentado, en actividades de la Red XIV.f, en Barcelona, Tegucigalpa y Rosario Hábitat para ajuste de metodologías de diagnóstico integral geo – referenciado. (Técnicas)

2003 – 2005. M. Enet. Informe final, informes parciales y documentos de registro de talleres del proceso de transferencia de tecnologías participativas de evaluación al Programa Rosario Hábitat. Dentro del proceso de consultoría del BID. (Caso 3).

2004 – 2005. M. Enet y Gustavo Romero. Informes de “clínica” de análisis de transferencia de metodología de diseño participativo a proyectos del Programa Rosario Hábitat. En el marco de actividades de la Red XIV.f y la asesoría al Programa Rosario Hábitat. (Caso 3).

2003. M. Enet y E. Recio. Informes de transferencia de evaluación de impacto desde la lógica de distintos actores Programa 10 x 10. San Antonio de Los Baños. Cuba. Dentro del Programa CYTED. Red XIV.f “Tecnologías Sociales en la Producción Social del Hábitat” (Caso 1).

2003. M. Enet y E. Recio. Informe de Transferencia de sistema integrado de D + P + M + E + C a Programa “Barrio Escuela del Futuro” del Programa 20 x 1000. San Antonio de Los Baños. Cuba. . Dentro del Programa CYTED. Red XIV.f “Tecnologías Sociales en la Producción Social del Hábitat” (Caso 2).

2003 – 2005 M. Enet, Informes de D + P + M + E + C parcial y final de

Primer período de Proyecto Regional de Incidencia en Política de HIC (Hábitat International Coalition) (Caso 4).

2003. M. Enet en informe final Proyecto Especial de asesoría a la CIC (Consejo de Investigaciones Científicas de la Plata). “Evaluación del Impacto del Plan Más Vida: Plan de control sistemático de los alimentos” Componente específico: Evaluación Cualitativa (Evaluación de Efectos) para el Ministerio de Desarrollo Humano y Trabajo de La Plata. Argentina. (Técnicas).

### ► 1.3 CONCEPTOS

En la producción social del Hábitat, una preocupación que estará presente en todo el desarrollo del trabajo son tres conceptos: METODOLOGÍA, MÉTODO Y TÉCNICAS. Es importante clarificarlos ya que tanto en el uso como en el análisis conceptual, no siempre se los diferencia con suficiente claridad.

#### **Metodología:**

“La metodología ha ido adquiriendo un amplio desarrollo en una doble dimensión: como fundamentación teórica de los métodos, esto es, como “ciencia del método”, y también como estrategia de intervención que indica el orden lógico del proceso de investigación.”

“Estudio del método”

#### **Método:**

“El camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que puede ser material o conceptual”

“Un método es una guía, un indicador del camino”

#### **Método participativo**

Si pretende ser participativo, tiene que ser FLEXIBLE y ADAPTATIVO”

“Al ser participativo, debe ofrecer caminos alternativos, de acuerdo a las intervenciones y aportes de la misma gente; de sus intereses y preocupaciones, de sus luchas y capacidades, de sus falencias y limitaciones”

## Técnicas

“Procedimientos o etapas prácticas, que a modo de dispositivos auxiliares permiten la aplicación del método en el cuadro propio de su ámbito o sector de intervención”

“Conjunto de procedimientos de actuación, que comportan la formalización de un proceso”

“Las técnicas tienen un carácter práctico y operativo, los métodos de operaciones”

“Las técnicas se engloban dentro de un método y, a la inversa, un método comporta el uso de diferentes técnicas.

“Las técnicas no son creadas en forma independiente del método, aunque una vez elaboradas pueden estar disponibles o pueden ser utilizadas independientemente de aquél.

## Planificación – programación – proyectación

La planificación se refiere al diseño de un PLAN

La programación se refiere al diseño de un PROGRAMA

La proyectación se refiere al diseño de un PROYECTO

Todas estas escalas de planificación se relacionan entre sí:

## Planificación por tanteo

Es aquel que se basa en la experiencia y en intuición.

## Planificación imitativa

Es aquel que se basa en adaptar experiencias exitosas a nuevos casos

## Planificación científica

Es un sistema lógico de análisis y propuesta para alcanzar objetivos

### Parte de:

Enunciar el problema

Estudio de la situación

Planteo de alternativas de acción

Prueba de alternativas

Selección de la alternativa adecuada

Prueba de la solución elegida

Aplicación y control sistemático

**Evaluación:** Determinación del avance hacia los resultados anuales y las situaciones finales y obtención de aprendizajes (eficacia) (datos comprados de planificación y situación inicial)

**Diagnóstico:** es una descripción lo más amplia y general posible, de la realidad de la zona donde se desarrollarán los proyectos.

El objetivo del diagnóstico es conocer los problemas y / o necesidades que tienen las comunidades, seleccionar el o los problemas y / o necesidades que tienen las comunidades a fin de convertirlos en el objetivo de la futura intervención.

| ACCIÓN        | INSTRUMENTO |               |                                   |  |                  |                      |                       |
|---------------|-------------|---------------|-----------------------------------|--|------------------|----------------------|-----------------------|
| PLANIFICACIÓN | PLAN        | Largo Plazo   | Objeto de desarrollo local global | Mejoramiento socioeconómico del barrio xxx |                  |                      |                       |
| PROGRAMACIÓN  | PROGRAMA    | Mediano Plazo | Objeto desarrollo de un aspecto   | Programa Salud                             |                  |                      | Proyecto de hábitat   |
| PROYECTACIÓN  | PROYECTO    | Corto Plazo   | Objeto desarrollo de un tema      | Proyecto de letrinas                       | Proyecto de agua | Proyecto de vivienda | Proyecto de alumbrado |

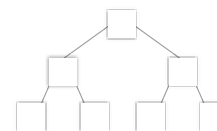


GRÁFICO PLANIFICACIÓN - PROGRAMACIÓN - PROYECTACIÓN

**Base o punto cero:** Estudio a profundidad de los aspectos que se propone cambiar en una organización, comunidad o construcción física, que están planteados en los objetivos de resultados o efectos y en el impacto. Es el punto de partida de las variables que se espera transformar en un proyecto. Se utiliza para comparar fondo – figura entre situación antes del proyecto y en el resultado e impacto.

**Monitoreo:** “Supervisión periódica o función continua que se orienta a dar a la gerencia del proyecto y los principales actores información temprana, acerca del progreso, o falta de progreso, en el logro de objetivos del programa o proyecto” (PNUD 1997)

**Seguimiento:** Dar información oportuna y confiable sobre cumplimiento de actividades, uso de recursos y obtención de logros para toma de decisiones sobre ajustes y correcciones durante la marcha. (eficiencia) (datos comparados con cronograma y presupuesto)

**Sistematización:** Generación de nuevos conocimientos a partir de aprendizajes de la práctica y su confrontación con el marco teórico y enfoque de desarrollo

**Auditoria:** “Examen o revisión que evalúa e informa con respecto a la medida en que una condición, un proceso o un desempeño se ajusta a normas o criterios predefinidos”. (PNUD 1997)

**Control de Calidad:** Es un sistema gerencial diseñado para genera la mayor confianza en que la institución se esté logrando un nivel aceptable de calidad de producto o de servicio” (PNUD 1997) En Evaluación Democrática. Doc. N°3 del UNICEF. May. 1998.

### **Diferencias entre grado y nivel:**

Nivel: los elementos que se plantean en la escala son secuenciales y acumulativos, es decir, para que se de el nivel 2 necesariamente debe haberse dado el nivel 1 y, por eso, el nivel 2 contempla los elementos del

nivel 1 más uno o varios elementos adicionales. Es importante plantear una secuencia lógica

**Grado:** las escalas no son acumulativas ni necesariamente secuenciales, aunque sí deben señalar nuestro orden de prioridades: que es lo máximo que aspiramos y que es lo menos importante

### **Métodos de evaluación experimental clásico:**

A/ Con grupo experimental y grupo de control o testigo.

Parte del supuesto de que se puede ejercer un control adecuado para establecer comparaciones fiables entre dos poblaciones equivalentes.

Proviene de las Ciencias Exactas y Naturales y se ha aplicado en psicología y educación.

La lógica de este modelo es que la magnitud de los cambios producidos en el grupo experimental, en una situación 1 con respecto a una situación 2, en relación con el grupo experimental son la medida del impacto del proyecto de donde :

Se eligen dos poblaciones aleatoriamente y se selecciona un grupo experimental que recibe el estímulo de la política, programa o proyecto en relación a otro grupo denominado de control o testigo que tiene características similares pero que no recibirá ningún estímulo.

Limitaciones: principalmente éticas (al observar y utilizar tiempos, necesidades y opiniones de grupos que no reciben políticas sociales) y de imposibilidad de encontrar dos poblaciones humanas equivalentes (Pichardo Muñiz)

### **Modelos cuasi experimentales:**

A/ Por la medición de series temporales o series de tiempo.

B/ Con grupos de control no equivalentes

Características:

A/ Se construye realizando mediciones periódicas efectuadas “antes”, “durante” y “después” de la intervención.

la lógica de éste modelo se construye en base a la organización y análisis de de las informaciones estadísticas (obtenidas de esas mediciones) y de



acuerdo con la forma que expresen las curvas es posible identificar impactos y la magnitud de estos.

Los datos de series de tiempo miden una variable particular durante períodos de tiempo sucesivos o en fechas diferentes.

B/ El grupo de control se conforma con una población que tiene características semejantes al grupo experimental y se realizan mediciones “antes” y “después” de introducido el estímulo

Limitación: principalmente ética y que no permiten aislar los efectos atribuibles a factores externos. Por lo tanto sus conclusiones no pueden considerarse categóricas (Pichardo Muñiz)

**Modelos no experimentales:** (utilizados en proyectos y programas de PSH)

A/ Con mediciones antes y después de la intervención

B/ Con medición sólo después de la intervención y utilizando un grupo de comparación.

C/ Con medición sólo después de la intervención

#### **Características:**

No compara el grupo experimental con otro de control.

#### **Limitaciones:**

No puede separar las variables exógenas de las endógenas, por lo tanto sus resultados son sólo aproximaciones, sus conclusiones no pueden ser categóricas

#### **Modelo antes / después**

Consiste en aplicar mediciones en las poblaciones objetivo antes y después de la intervención.

#### **Modelo solo después con grupo de comparación:**

Contrasta los resultados obtenidos con las mediciones realizadas en la población objetivo con la de un grupo de comparación que se considera como testigo.

#### **Modelo solo después:**

Realiza mediciones de resultados en las poblaciones objetivos y variables de interés después de la intervención. (Pichardo Muñiz)

#### **Productos efectos e impacto (Pichardo Muñiz)**

**Productos:** Resultados concretos de la ejecución de las políticas, programas o proyectos evaluados, tales como: bienes, producidos y/o servicios

**Efectos:** Resultados obtenidos al utilizar los productos.

**Impactos:** Resultados obtenidos al utilizar los efectos, los logros alcanzados, más allá de la vida útil de las políticas, programas o proyectos evaluados

#### **Formas de Medición**

**Eficacia:** Si cumple la meta, producto, resultado específico, Resultado / planificado – Cumple con la calidad (la calidad no es subjetiva sino que previamente se establece que se entiende por calidad Ej. Pliegos de especificaciones técnicas de proyectos

**Eficiencia:** Cómo cumple la meta, producto, resultado específico. En qué tiempo y con qué recursos con respecto a lo planificado

**Productividad:** Es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados (Mas resultados con menos recursos) Se puede seleccionar la alternativa más productiva

**Grado de avance:** En que medida se están cumpliendo las actividades para alcanzar una meta, o las metas para alcanzar producto. Se puede establecer un camino crítico de acciones necesarias para llegar a otras

**Opinión:** Indicadores cualitativos que expresan la opinión de los actores en satisfacción, percepción, aptitud, conciencia etc.

#### **Triangulación (Dra. Irene Vasilachis)**

Se la puede entender como una convergencia simultánea o sucesiva de una

pluralidad de métodos.

Denzin 1978 la define como: "La combinación de metodologías en el estudio del mismo fenómeno"

Smith 1975 como: "Múltiples puntos de referencia para localizar la exacta posición de un objeto"

Posteriormente se lo utilizó como medio de realizar un control cruzado o (cross checking) o credibilidad (reliability). Basados en el supuesto de que si se obtiene un mismo resultado con la aplicación de métodos contrapuestos, permite tener mayor seguridad en la pertinencia y validez de los mismos.

"Medidas múltiples e independientes, si llegan a las mismas conclusiones, proveen un retrato más cierto del fenómeno". Tobdin Jick (1979)

"En investigación si diversos tipos de datos apoyan la misma conclusión, se incrementa la confianza". Hammersley y Atkinson (1983)

La triangulación también puede utilizarse para ampliar la comprensión de un objeto complejo.

"La triangulación puede ser usada no sólo para examinar el mismo fenómeno desde múltiples perspectivas sino también para enriquecer nuestra comprensión al permitir la emergencia de nuevas y más profundas dimensiones" Tobdin Jick (1979)

"La realidad no puede ser conocida ni de manera directa ni de forma infalible, solo puede ser reflejada por la convergencia de observaciones desde múltiples e interdependientes fuentes de conocimiento". Fielding y Fielding "Linking data" (1986)

### **Diferencia entre momento y etapa (C. Matus)**

**Momento:** No siguen una secuencia lógica obligada. Es una cadena continua sin comienzo ni fin. No son excluyentes y uno es dominante

**Etapa:** Siguen una secuencia lineal. Comienzo y fin precisos. Son excluyentes.

**Imaginario urbano,** entendido este como el conjunto de representaciones simbólicas e imágenes compartidas contradictoria y socialmente por grupos

o sectores, cuyo referente es el espacio urbano, el cual emerge como un espacio vivido por la gente (Ariel Gravano.)

