

ACTORES, ASOCIATIVIDAD Y DESARROLLO TERRITORIAL EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. (Acerca de la propuesta de "clusterización" del Estado de Minas Gerais, Brasil)

Sergio Boisier*

Enero, 2002

1 ACTORES Y ASOCIATIVIDAD EN EL SIGLO XXI

La asociatividad parece mostrarse como una clave en los casos de desarrollo territorial exitoso, tanto en Europa como en América Latina. La misma propuesta de impulsar el desarrollo del Estado de Minas Gerais mediante el estímulo a un numeroso conjunto de *clusters* está impregnada de una apelación a la asociatividad.

¿Asociatividad entre quienes? La respuesta empírica parece ser: entre la sociedad civil y la sociedad política local, esto es, entre los actores e instituciones de ellas. En efecto, para superar las deficiencias de los procedimientos inductores del desarrollo de carácter centralizado, vertical e inconsulto, propios del pasado, habrá que inventar procedimientos que hagan de la propia comunidad territorial el agente endógeno de cambio, transformándola en un *sujeto colectivo regional*. Dicho esto, inmediatamente surge una cuestión de escala, que se retomará más adelante.

Para ello hay que recuperar el papel activo y generativo del lenguaje, el poder transformador de la palabra y del discurso para crear sujetos y futuros. Se trata de poner en uso el *constructivismo lingüístico*.

En la práctica ello supone instalar procesos de *conversaciones sociales* profesionalmente estructuradas que permitan el surgimiento de una *sinergia cognitiva, del consenso y sobre todo, del poder*, sin cuya acumulación toda propuesta de cambio no pasa de ser una propuesta de gabinete.

Pero el papel de los actores/sujetos sociales y las modalidades de asociatividad en

* Consultor internacional. Correo electrónico: sboisier@interactiva.cl. Este artículo se basó, inicialmente y a petición de los editores de la Revista CLUSTER del Instituto METAS de Minas Gerais, en dos libros del autor: *Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial* (CEPAL, Santiago de Chile, 1999) y *Conversaciones sociales y desarrollo regional* (Universidad de Talca, Talca, Chile, 2000). Posteriormente los editores y el autor convinieron en difundir el trabajo en otros medios más académicos.

la *sociedad del conocimiento* es completamente diferente a las correspondientes al pasado puesto que ahora, por lo menos, la globalización y la gobernabilidad, imponen condiciones muy distintas y muy exigentes.

En efecto, la globalización, ese buñueliano “oscuro objeto de deseo”¹, impone a todo esquema de promoción del desarrollo basado en la participación social, la necesidad de que dicha participación se manifieste en un *proceso de decisiones veloces*, ya que es bien sabido que en la alucinante velocidad del cambio globalizado sólo pueden triunfar los rápidos e inteligentes, por la simple razón de que las oportunidades circulan a una velocidad enorme. Las “agencias de clusters”, propuestas en el Proyecto CRESCER MINAS no pueden ser organizaciones que operen con el *tempo académico* propio de un mundo puramente reflexivo. Igual predicamento es aplicable a la estructura completa de gobierno y administración del Estado y a cualquier organización que pretenda competir en la globalización. *Velocidad es el nombre del juego*.

Por otro lado, la gobernabilidad y la gobernanza (entendida ésta última como la capacidad de la sociedad civil para controlar y someter a la razón a la sociedad política) exige que las decisiones tomadas en un órgano participativo sean *eficaces y eficientes*. Puesto que una activa participación de la sociedad civil en el asunto que es de su mayor interés y competencia — ni más ni menos que su propio desarrollo — necesariamente supone una amplia *descentralización societaria*, decisiones que no conduzcan a los objetivos programados o que lo hagan a costos o tiempos intolerables, se auto-destruyen a sí mismas imponiendo una regresión a modelos centralizados que, aún en su ineficiencia, pueden ser juzgados por los usuarios como relativamente más eficientes que las modalidades descentralizadas².

Velocidad y eficacia en un proceso decisorio son cuestiones que tienen mucho que ver con el *conocimiento* por parte del cuerpo colectivo acerca de la naturaleza, *estructura y dinámica*, del proceso sobre el cual se toman decisiones que necesariamente estarán orientadas a intervenir sobre tanto la estructura como la dinámica de él. La velocidad y la eficacia de las decisiones también se asocian a la calidad de la *coordinación* entre los miembros del grupo, pero hay que reconocer que la misma coordinación (que es un mecanismo entre iguales y por tanto horizontal) depende circularmente del mismo conocimiento. *Eficiencia también es el nombre del juego*.

Nada más propio de la actual *sociedad del conocimiento y de las tecnologías de información y comunicación* que llegar rápidamente a la conclusión acerca del papel central del *conocimiento* en procesos participativos y asociativos y ésta es la principal

¹ Una alusión al famoso film de Luis Buñuel *Ese oscuro objeto de deseo*, que, combinado con el otro no menos famoso, *El discreto encanto de la burguesía*, permite construir varias alegorías.

² Esto suele suceder cuando la subsidiaridad que se encuentra implícita en todo modelo de descentralización no es acompañada de la solidaridad que permite ayudar a las entidades territoriales más débiles a cumplir con sus funciones, por ejemplo, mediante la transferencia de fondos.

diferencia con el pasado, con una época en que ambos procesos eran vistos puramente como procesos sociales y políticos, sin un fortísimo componente *cognitivo*, que necesariamente introducirá ahora un elemento de *pedagogía social* en la práctica diaria, cuestión a ser manejada con delicadeza suma, evitando cualquier asomo de soberbia magistral y recordando siempre aquello de Gramsci: “todo estudiante es maestro y todo maestro es estudiante”.

2 DE LA PARTICIPACIÓN POPULAR A LA PARTICIPACIÓN SELECTIVA

Al amparo principalmente del pensamiento social-cristiano de los años 60, un verdadero paradigma participativo se instaló en las propuestas de cambio social en América Latina. Fue la era de la “participación popular”, una creencia en la participación social masiva, que a diferencia de la participación macro-política (en procesos electorales), tendría el carácter de permanente y no esporádica y abriría paso a una democracia igualmente participativa, complementaria a la democracia por delegación.

Desgraciadamente algunos de los experimentos nacionales más interesantes, como lo fueron el Sistema Nacional de Movilización Social (SINAMOS) en el Perú (gobierno de Velasco Alvarado) y la Promoción Popular en Chile (gobierno de Frei Montalva) no escaparon, principalmente en el caso del Perú, a una concepción y puesta en práctica centralista, verticalista, estatista y paternalista, características básicas del paradigma de desarrollo imperante (el así llamado paradigma “del centro abajo”). Quizás si debido a la naturaleza incipiente de la propia sociedad civil no había otra alternativa, pero debido a estas mismas características tales iniciativas fracasaron después de algunos años. En el Brasil se encuentra una rica experiencia de participación a nivel de estados y municipios, de las cuales fue pionero Paulo R. Haddad en su gestión como Secretario de Planeamiento en Minas Gerais³.

La década recién pasada, de los años 90, ha sido bautizada como la década de la “recuperación democrática” de América Latina y tal vez ello explique el renovado interés en establecer mecanismos participativos en los procesos de cambio social, principalmente en el proceso de formular y aplicar una doble propuesta de crecimiento y de desarrollo.

Esta tendencia actual debe reconocer tres hechos para posibilitar su propio éxito: i) la imposibilidad práctica de hacer participar efectivamente en cuestiones complejas a poblaciones de gran tamaño, como por ejemplo, los quince millones de habitantes de Minas Gerais; ii) la necesidad de crear, en muchos casos, simultáneamente la propia sociedad civil; iii) la necesidad de, como lo dice Y. Dror⁴, “...hacer vigorosos esfuerzos para elevar el nivel de entendimiento popular en relación con temas complejos”.

³ Haddad P.R., *Participação, Justiça Social e Planeamento*, Zahar Editores, Río de Janeiro, 1980.

⁴ Dror Y. *La capacidad de gobernar. Informe al Club de Roma*, F.C.E, México, 1996.

La cuestión de la escala geográfica es algo que surge inevitablemente en el Brasil. ¿Cómo lograr una participación eficiente en un contexto de grandes números? En verdad la respuesta es simple y tiene que ver con una visión permanente de carácter *sistémico* del propio contexto. Si esto se entiende bien, un proceso participativo en Minas o en Brasil necesariamente debe tratar sólo asuntos vinculados a las *propiedades emergentes del sistema respectivo*, que son siempre reducidas en número; cualquier intento analítico cartesiano se transforma en algo inmanejable.

Por lo tanto la primera cuestión que se plantea ahora es la identificación precisa de los actores relevantes de la sociedad regional o local, entendido el concepto de sociedad en sus cinco planos intersectantes: la sociedad política, la sociedad mercantil, la sociedad moral, la sociedad militar⁵, y la sociedad civil propiamente tal. Porque no se trata de efectuar una convocatoria genérica, sino una convocatoria específica dirigida a los sujetos sociales que efectivamente tienen poder, el recurso más escaso, más desigualmente distribuido y el más importante de todos los recursos sociales. Por lo tanto, en términos prácticos, se trata de elaborar una lista con los nombres precisos de los miembros de la *élite regional o local*. Entiéndase sociológicamente el concepto de "élite" y no en su sentido vulgar que le otorga connotaciones oligárquicas.

La identificación de tales personas en la sociedad política es sencilla: se trata de las autoridades políticas y administrativas electas o designadas (Gobernador, Secretarios, altos funcionarios, etc.) que pertenecen a un mundo público, transparente, jerarquizado, etc. Igual predicamento se aplica a la llamada sociedad militar y a la sociedad moral (instituciones religiosas y éticas) y casi igual a la sociedad mercantil, en la cual es preciso distinguir a los propietarios del capital y a los administradores.

El problema práctico más difícil se encuentra precisamente en la sociedad en relación a la cual se hace la mayor apuesta política contemporánea: la sociedad civil propiamente tal, definida en el sentido de personas y organizaciones de personas que poseen una visión colectiva de sí la que, aunque difusa, es cohesionada por la participación y movilización de sus actores en torno a la consecución de objetivos relativamente independientes del Estado, de la actividad política "profesional" y del mercado, pues si bien la sociedad civil no pretende hacerse del control de estas entidades, ella no es absolutamente extraña y ajena a aquellas⁶. Se trata, desde otra perspectiva, de un tejido social esponjoso, intersticial, difuso, poco institucionalizado y por tanto difícil para trabajar.

En el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), el otrora prestigioso organismo del sistema de la CEPAL, se preparó un software

⁵ Prefiero considerar a las Fuerzas Armadas, que son por definición un componente del Estado y por tanto en cierto sentido, de la sociedad política, como un estamento diferenciado para los efectos de esta discusión.

⁶ Boisier S., L. Lira, C. Rojas y G. Zurita, *Sociedad civil, actores sociales y desarrollo regional*, Estudios Regionales # 2, CEUR, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile, 1995.

(ELITE)⁷ que permite, de una manera sencilla, conocer con cierta precisión el conjunto de actores de la sociedad civil que detentan las mayores cuotas de poder en esa misma sociedad. El software es una derivación de los conocidos sociogramas; a partir de un catastro de organizaciones de la sociedad civil así como de un organigrama uniforme de ellas⁸, se realiza una encuesta para anotar a las personas que ocupan dichos cargos. A los cargos se les asigna un "peso" o ponderación y a cada organización también le corresponde un peso o ponderación que refleja la importancia de la organización para el crecimiento/desarrollo del territorio⁹. El software realiza una suma ponderada, para cada individuo, de sus posiciones en diferentes organizaciones y se obtiene como resultado un listado ordenado de mayor a menor (desde la persona con mayor "peso" ponderado hasta la de menor "peso"). Esta es la fotografía de la familia del poder.

Ahora en efecto, se sabe, con cierto nivel de objetividad, a quienes convocar por parte de la sociedad civil, a los que se agregarán los personajes ya identificados de las "otras sociedades". Es imposible anticipar un número de actores, ya que ello es función del tamaño de la comunidad y de la densidad de su tejido social, pero en cualquier caso, se trata de un número de individuos que hace posible una real participación y no sólo una liturgia aparente.

3 EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, LO PRIMERO ES...¡EL CONOCIMIENTO!

Como se ha dicho, "*no hay nada más práctico que una buena teoría*", es decir, para intervenir con posibilidades de éxito en un proceso el conocimiento es esencial¹⁰.

Reunidos los actores/sujetos hay que "abrir el juego" para difundir y socializar un *conocimiento pertinente* sobre la(s) materia(s) que están detrás de la convocatoria, en este caso, sobre la estructura y dinámica de los procesos de cambio social territorial. El *conocimiento pertinente* no es un conocimiento académico solamente ni de puro carácter enciclopédico; es el conocimiento mínimo para entender que tanto el crecimiento económico como el desarrollo societal constituyen procesos y estructuras *sistémicas, abiertas, y complejas* y que en tanto procesos en el tiempo, sus respectivas *dinámicas y sus factores causales* son ahora diferentes. De aquí la necesidad de nuevos modelos mentales para entenderlos y de nuevos procedimientos para intervenirlos. Si se trata de

⁷ ILPES/Dirección de Políticas y Planificación Regionales, *Actores sociales y desarrollo regional. Sistema "ELITE" (Esquema de operación)*, Documento 95/02, Serie Metodológica, Santiago de Chile, 1995

⁸ Que incluye diez cargos: Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Tesorero y seis Directores.

⁹ Este proceso no es sencillo y requiere de "informantes calificados". Véase, para una aplicación empírica, el documento del CEUR citado en la nota de pie de página # 6.

¹⁰ Cuando una persona se siente enferma, lo que desea es un médico con las más altas calificaciones de conocimiento. ¿Por qué no ha de ser lo mismo en el campo de las cuestiones sociales?

una cuestión más específica, como es el fomento de los *clusters* de Minas, un conocimiento socialmente distribuido es igualmente necesario, primero, para entender que el éxito de esta iniciativa sólo puede plasmarse en el contexto más amplio de los procesos de crecimiento y de desarrollo de sus respectivas regiones y del Estado, y segundo, para entender también la naturaleza íntima del concepto mismo de *cluster*, concepto que, desde su introducción por Porter, no logra todavía ser representado por una definición clara.

La socialización de un "conocimiento pertinente" tiene por propósito generar en el grupo o en la propia comunidad una *sinergia cognitiva*¹¹, definida como "*una capacidad colectiva para intervenir sobre el proceso de desarrollo de la región, capacidad basada en la voluntad, pero sobre todo en el conocimiento científico compartido sobre la estructura y dinámica del proceso mismo que convoca.*"

Inocultable entonces el componente de pedagogía social envuelto en procesos participativos en la sociedad del conocimiento. La cuestión es que tal pedagogía debe apartarse por completo de los cánones formales, debe ser cuidadosamente diseñada para producir un *encantamiento* en la audiencia y ello necesariamente lleva a diseñar procedimientos con un fuerte componente lúdico¹². No es ni siquiera necesario apuntar a las características pedagógicas, al conocimiento, y al prestigio científico que debe tener el "animador" de las reuniones (que pueden ser muchas y extenderse considerablemente en el tiempo).

La necesidad de crear una sinergia cognitiva obedece al menos a dos razones. Por un lado es cierto que los procesos de cambio social se han complejizado en extremo en la globalización y por tanto cada actor debe ser capaz de reinterpretarlos a la luz del conocimiento actual; por otro, el surgimiento de una sinergia cognitiva facilita el consenso social (acerca de la forma de intervención) y el consenso social facilita a su vez la concertación de fuerzas políticas y en definitiva ello permite *acumular poder*, el *quid* de todo proyecto de cambio.

La convocatoria a los agentes/actores, una convocatoria que se extiende en el tiempo (incluso llegando a ser permanente como en Ceará), busca alcanzar dos objetivos: primeramente (y esto puede tomar como mínimo una docena de reuniones a lo largo de varias semanas) generar la ya comentada *sinergia cognitiva*, para, a continuación, dedicar las energías del grupo a la formulación de una propuesta de desarrollo, sea para la región, micro-región o cluster, propuesta que, nuevamente a la luz de la complejidad social

¹¹ Este concepto fue acuñado durante la realización de un importante experimento participativo en la Región del Maule (Chile) dirigido por el autor durante el año 2000 y que se tituló COLOQUIOS DEL MAULE. Varias de las ideas expuestas ahora derivan de esa experiencia que se hizo pública mediante un libro: Boisier S., *Conversaciones sociales y desarrollo regional*, Universidad de Talca, Talca, Chile, 2000. Este experimento no es ajeno a la experiencia de Ceará.

¹² Como ejemplo de ello, nótese que en los COLOQUIOS DEL MAULE, la fase interactiva de cada sesión se hacía degustando alguno de los excelentes vinos producidos en la región.

creciente de la contemporaneidad, asumirá la forma de un *proyecto político de desarrollo*, colectivo por definición, constructivista en su enfoque, inter-subjetivo, pluri-racional¹³, operando con recursos tanto de mercado como psico-sociales, etc.

4 DEL CONOCIMIENTO A LA ACCIÓN

La segunda fase participativa está dirigida a la discusión sobre la propuesta de cambio, de desarrollo, o incluso de simple implantación (por ejemplo de un *cluster* futuro) del proceso en cuestión.

En este punto se requiere proveer al grupo de actores convocados con una forma de conocimiento altamente tecnificada y que es introducida en forma exógena. En el lenguaje del pasado, se trataría simplemente del *diagnóstico*¹⁴, concepto que ahora será reemplazado por *el reconocimiento del entorno y del interno del sistema*.

El nuevo entorno para el desarrollo regional está configurado por tres escenarios, cada uno de los cuales está en proceso permanente de construcción a partir de la intersección de dos procesos en cada caso: un escenario *contextual*, apoyado en los procesos de apertura comercial externa y de apertura política interna; un escenario *estratégico*, emergente de la interacción entre nuevas formas de organización territorial (altamente virtuales) y nuevas modalidades de gestión territorial, y; un escenario *político*, derivado de la modernización del Estado (nacional) y de la reingeniería de la gestión territorial¹⁵. Se trata de ver, estratégicamente, qué implicaciones tienen la apertura sistémica y las oportunidades a ser potenciadas y las amenazas a ser superadas presentes en las nuevas condiciones de cambio mundial para el territorio o cluster en cuestión. Para señalar un solo punto: el obligado proceso de apertura externa obliga a todo territorio y a toda entidad que busque posicionarse como "ganadora" en la competencia globalizada, a producir y exportar bienes y servicios *modernos*, o sea, con un alto contenido de conocimiento, cuestión que tiene enormes implicaciones desde el punto de vista de la reconversión productiva, el fortalecimiento de sistemas locales de ciencia y tecnología y la focalización del potencial de ayuda financiera y técnica a actividades que se basen en ventajas competitivas, así como sobre las consecuencias sociales y políticas de estos procesos, que no son suaves (por ejemplo el cierre de actividades no competitivas, que a la larga entran en severas crisis de sobrevivencia).

¹³ Esto quiere decir que se reconocen otras racionalidades, distintas de la racionalidad económica, en los actores, sobre todo, se reconoce la racionalidad comunicativa y la conversacional, ambas confluyendo al reconocimiento y entendimiento del otro, del prójimo.

¹⁴ Que normalmente se restringió a su dimensión descriptiva en perjuicio de la dimensión interpretativa, siempre débil precisamente debido a las carencias cognitivas.

¹⁵ Una discusión *in extenso* de estas cuestiones se encuentra en Boisier S., *Modernidad y Territorio*, Cuadernos del ILPES # 42, ILPES, Santiago de Chile, 1998.

El nuevo interno para el desarrollo regional busca responder inicialmente a la pregunta siguiente: ¿qué factores causales explican, en el contexto de la globalización, la dinámica del crecimiento económico y la dinámica del desarrollo?, para en seguida mostrar, cuantitativamente, la situación de crecimiento (tanto absoluto como relativo) y la situación de desarrollo en el territorio¹⁶. Hay que insistir que más que la mera descripción fotográfica interesa la interpretación de la dinámica de ambos procesos. De nuevo, la teoría es imprescindible ya que los datos sólo permiten conocer, pero no permiten entender. El conocimiento del nuevo interno hace tomar nota acerca del elevado grado de *exogeneidad* que acompaña a la función de crecimiento económico cuando ésta se territorializa y al verdadero cambio de cultura de gestión pública que ello lleva consigo (la llamada “guerra fiscal” en el Brasil es un caso extremo del paso a una cultura agresiva para atraer capital y tecnología) y, al mismo tiempo, el conocimiento del interno, revela la naturaleza esencialmente *endógena e intangible* así como subjetivista del desarrollo territorial y obliga a fijar la mirada en el concepto y en las varias modalidades de *capital intangible*, como causalidad, asunto que refuerza la necesidad de cambios culturales en la forma de hacer gobierno.

Discutida y asimilada esta importante cuestión inicial, hay que abrir la puerta del futuro. Es claro que hoy no se pueden usar métodos predictivos para construir futuro dada la enorme turbulencia del entorno y se hace necesario recurrir a metodologías menos determinísticas, particularmente la *prospectiva* y la construcción de escenarios prospectivos territoriales a fin de generar *futuribles*, de entre los cuales se elegirá un futuro viable, es decir, posible entre los deseables¹⁷. Normalmente será necesario construir cuatro escenarios, el actual, el tendencial, el contextual, y el estratégico, siendo éste último el de carácter propositivo. Hay que observar, nuevamente, que no se pueden construir estos escenarios si no se dispone de una teoría sustantiva sobre el campo de análisis (por ejemplo, clusters, o desarrollo territorial) de la cual puedan extraerse las variables que sirven para construir los escenarios, es decir, el *conocimiento* se convierte una vez más en el elemento central de toda propuesta de cambio.

¹⁶ Técnicas como el “shift and share analysis” y otras son de uso imprescindible. Véase Boisier S., *Técnicas de análisis regional con información limitada*, Cuadernos del ILPES # 27, ILPES, Santiago de Chile, 1996, y para una aplicación de esta técnica, Boisier S., y L. Lira, “El sub-desarrollo comienza al Sur”, en *Estudios Sociales* # 89, C.P.U., Santiago de Chile, 1996.

¹⁷ Sobre prospectiva territorial en América Latina, los trabajos de los colombianos Francisco Mojica y Javier E. Medina constituyen una referencia indispensable, como por ejemplo, Mojica F., *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*, LEGIS Editores, Bogotá, 1991, y Ortegón E. Y J. E. Medina, *Prospectiva: construcción social del futuro*, ILPES/Universidad del Valle, Cali, Colombia, 1997. En el Brasil, los estudios realizados para ELECTRONORTE constituyen también un referente importante. Para una descripción de escenarios en un proyecto político regional específico en la Región del Bío-Bío en Chile véase también Boisier S., *El difícil arte de hacer región*, Centro de Estudios Regionales Bartolomé de las Casas, Cusco, Perú, 1992.

Completada esta etapa, nada de sencilla ni corta en el tiempo, hay que *calendarizar los compromisos, asignar responsabilidades y cuidar de la coordinación*, esto es, hay que responder a la pregunta: ¿quién hace qué y cuando?. La no asignación clara de responsabilidades y la falta de un cronograma para cada una de ellas diluye las tareas y en definitiva no se llevan a la práctica las propuestas. Los responsables deben ser identificados de entre todos los actores/sujetos del territorio en cuestión, tanto individuales como corporativos y colectivos¹⁸. Nunca se enfatizará lo suficiente acerca de la importancia de la coordinación en un contexto de creciente incertidumbre, como lo es la globalización. En tal contexto la coordinación tradicional ejercida por el Estado a través, precisamente, de un *plan*, no tiene cabida, debiendo reemplazarse por una coordinación *en red*. Téngase además presente que en la medida en que se trata con categorías más y más complejas, como puede ser la de cluster, aumenta en forma exponencial la variedad del sistema, su división social del trabajo y la necesidad de coordinación.

Supervisar, controlar y evaluar son actividades que se transforman en actividades claves para garantizar el éxito de una propuesta. No se puede confiar en la automaticidad y hay que recordar que el tiempo y la contingencia trabajan a favor de la inercia rutinaria. Surge acá nuevamente la pregunta acerca de la distribución social de estas actividades y desde luego debe tenerse presente el principio clásico de administración de no radicar en la misma entidad la ejecución y el control y evaluación. ¡No se puede ser juez y parte al mismo tiempo!

Puesto que se trata de un proyecto *colectivo*, que compromete a toda la sociedad, los “controladores” y “evaluadores” deben representar la misma variedad que muestran los “ejecutores”, esto es, instituciones de diversos ámbitos, tanto del público como del privado, serán llamadas a cumplir estas tareas. De entre ellas resalta el potencial papel de la o las universidades regionales, instituciones que suelen basar su prestigio en su dominio del conocimiento y en su independencia. En una oportunidad concreta¹⁹, se sugirió formar una suerte de *steering committee* de doce “notables”, miembros todos destacados de la sociedad civil regional, a fin de tomar en sus manos estas tareas. La propuesta no prosperó, pero sigue siendo una idea digna de estudiarse.

Para cerrar el círculo de una gestión exitosa hay que establecer los mecanismos que permiten *premiar, sancionar y remover* tanto a los que lo hacen bien como a los que fracasan. Para ello debe distinguirse entre los diversos ámbitos de los cuales provienen los actores/sujetos. Los actores del sector público encuentran su sistema de premios y castigos en la política misma; si se trata de personas que ocupan cargos de elección popular,

¹⁸ Por ejemplo, en la Región del Maule (Chile), el objetivo de colocar a los treinta municipios en línea dotando a cada uno de un centro informático particularmente pensado para el uso por parte de las PyMES, fue asumido por una entidad privada de fomento al desarrollo (MAULEACTIVA) con su propio financiamiento.

¹⁹ Se trata del proyecto *La Región del Bío-Bío al encuentro del Siglo XXI*, propuesta de desarrollo formulada en 1990 por un equipo de las NN.UU. y del Gobierno de Chile.

en esa arena serán premiados y castigados (mediante su reelección o su rechazo político/electoral); si son funcionarios, la práctica de la rendición pública de cuentas (accountability) afectará su carrera funcionaria. Es más difícil establecer estos mecanismos de premio y castigo para quienes provienen de la sociedad civil como tal, ya que en estos casos se trata de una participación voluntaria, pero puede pensarse en el papel de los medios de comunicación social como “dispensadores” de la aprobación o rechazo²⁰ de su gestión.

Una propuesta de desarrollo que por definición es un juego de suma abierta que afecta a todos, debe ser rutinaria y periódicamente evaluada en forma pública y ello revaloriza probablemente la idea de un “comité ejecutivo” (steering committee) que se someta a tal escrutinio, sin llegar, por otro lado, a una suerte de “remoción programática” como constitucionalmente se plantea en Colombia cuando la población considera que sus autoridades (electas) no cumplen a cabalidad con sus propias propuestas programáticas.

Una participación efectiva de una multiplicidad de actores/sujetos requiere de un proceso paralelo de construcción de relaciones de confianza, es decir, requiere de más y más *capital social*, como bien lo plantea Bandeira en un sobresaliente aporte²¹, cuestión no menor en sociedades de cultura poco propicia a la confianza inter-personal²². También hay que agregar la no menor importancia del stock de *capital cívico*, es decir, la confianza de la gente en las instituciones tanto de la sociedad política como de la sociedad civil. A fin de cuentas, los procesos de participación no se dan en un vacío institucional.

Finalmente, ¿cuáles son los pre-requisitos para maximizar la posibilidad de éxito de la participación? Bandeira (op.cit.) señala tres factores condicionantes: la sustentación política y la credibilidad, las características socio-culturales de las regiones²³, y el apoyo institucional. Hay que agregar otros dos elementos, ambos de muy diferente naturaleza.

Si el proceso participativo se inicia con una etapa de difusión de conocimiento, como se ha planteado acá, la capacidad para “encantar” a la audiencia resulta fundamental²⁴. Es difícil y tal vez pretencioso enumerar una serie de condiciones personales que se ligan a esta capacidad, pero una combinación de solvencia científica y de empatía parece ser vital. La empatía, la capacidad de “llegar” al grupo y ligarse con él tiene mucho que ver con una dosis de humildad y con una racionalidad comunicativa (Habermas), es decir, una capacidad para entender al otro y aceptar que el otro vale tanto como uno y que sus

²⁰ No escapará a lector los peligros de una propuesta como ésta.

²¹ Bandeira S. P., “Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional”, en Becker D.F. y P. S. Bandeira (organizadores), *Desenvolvimento local-regional. Determinantes e desafios contemporâneos*, vol. 1, EDUNISC, Santa Cruz do Sul, 2000.

²² Recientemente la CEPAL, por intermedio de John Durston y Francisca Miranda (comps.) ha publicado el documento *Capital social y políticas públicas en Chile*, (vol. 1 y 2) División de Desarrollo Social, CEPAL, Santiago de Chile, 2001

²³ Desde este punto de vista el Norte de Río Grande do Sul muestra una cultura más asociativa que el resto del estado debido a la fuerte presencia de colonos de origen alemán e italiano.

²⁴ Por lo menos en la experiencia personal del autor.

opiniones pueden diferir de las nuestras y aún así poseer un valor intrínseco. Participar supone reconocer y valorar la alteridad.

Un segundo elemento que hay que agregar a la propuesta de Bandeira se relaciona con el hecho que en la mayoría de los casos, la participación social en asuntos tan importantes y al mismo tiempo tan abstractos para la mayor parte de las personas comunes y corrientes, como son los asuntos relacionados con los procesos de cambio social, la participación está impregnada de una suposición acerca de participar en un *juego de suma cero*, en el que lo que un actor o sector gana otro lo pierde en forma equivalente. No poco esfuerzo deberá emplearse en convencer que tanto el crecimiento económico como sobre todo el desarrollo societario son *juegos de suma abierta*, en los que todos pueden ganar si el compromiso honesto prevalece a lo largo del “juego”.

Poner en marcha un proceso de movilización de actores/sujetos²⁵ en torno a cuestiones como las planteadas difícilmente podrá hacerse mediante la extrapolación de experiencias. La participación, por tratarse de un proceso culturalmente condicionado, tiene mucho de un *proceso heurístico*, que se va inventando a sí mismo en la práctica. Se parece al famoso verso de Antonio Machado: “*Caminante no hay camino, se hace camino al andar*”.

El autor se reserva una observación final: tiene plena conciencia de su incapacidad para cumplir a cabalidad con el encuadramiento impuesto por el espacio de una revista, que consistió en resumir su experiencia personal en... ¡360 líneas!

²⁵ El concepto de actor/sujeto se refiere, según Garretón, a los portadores de acción individual o colectiva que apelan a principios de estructuración, conservación o cambio de la sociedad, que tienen una cierta densidad histórica y que se involucran en proyectos de cambio. Véase Garretón M.A., *La sociedad en que vivi(re)mos. Introducción sociológica al cambio de siglo*, Editorial LOM, Santiago de Chile, 2000.