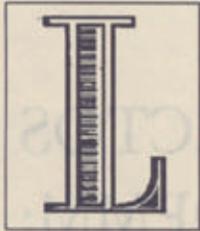


LOS PROYECTOS EN EL PDPMM: UN LABORATORIO DE PAZ

JAVIER MONCAYO*

* Médico Cirujano. Gerente Unidad de Proyectos del PDPMM.



a región del Magdalena Medio, al igual que todo el país, necesita de toda la creatividad y la energía de su gente para buscar salidas civilizadas al conflicto. El Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio opera como un labora-

torio social cuyos investigadores son los propios pobladores y cuyo producto más importante es el establecimiento de condiciones que garanticen una vida digna y en paz para todos.

Aquí, en sentido literal, se juega todos los días la vida. Hay tanto que perder y tanto que ganar que la imaginación debe ser exigida al máximo y toda la flexibilidad debe ponerse en juego para explorar y construir las mejores alternativas con el fin de buscar soluciones a la crisis.

Esto se traduce en la forma de proyectar las acciones y se expresa en la habilidad para intentar novedosas maneras de entender y formular los proyectos de desarrollo. La gravedad de la situación y las oportunidades que se juega la región y el país en este experimento obligan igualmente a diseñar metodologías que permitan ajustes permanentes.

Sin embargo, debe existir un horizonte que señale un puerto seguro de destino, un punto de referencia que oriente las evaluaciones y las correcciones en el rumbo, que nos diga si estamos en el camino correcto para conseguir los que nos hemos propuesto.

Podríamos expresarlo de la siguiente manera:

En diez años los pobladores del Magdalena Medio habrán construido un ambiente de convivencia pacífica en la región y habrán mejorado sus condiciones de vida y sus ingresos familiares por encima del umbral de la pobreza, de manera que puedan avanzar en una senda de desarrollo creciente y sostenible que permita la expresión plena de sus potencialidades y el disfrute de la vida.

Para lograr lo anterior, el PDPMM ha hecho su mayor apuesta en el desarrollo del capital social. *Participación y aprender haciendo* constituyen los

ingredientes básicos de la propuesta metodológica del Programa para acrecentar el capital social en la región.

Una participación creciente de los pobladores en las decisiones de los entes territoriales y en la construcción de escenarios de consenso sobre principios y normas de convivencia, permitirá la redefinición de un Estado que aporte eficientemente en el desarrollo de las condiciones estructurales que sustentan el mejoramiento de la calidad de vida, incluyendo la justicia y la seguridad para los ciudadanos.

De otro lado, *aprender haciendo* significa que desde el comienzo los pobladores identifican sus problemas, proponen soluciones, asumen los retos, establecen compromisos, adelantan las acciones y diseñan y aplican los instrumentos para evaluar y ajustar los procedimientos.

Pasar de la retórica al establecimiento de condiciones reales que permitan la participación y el aprender haciendo por parte de las comunidades exige de un gran esfuerzo, tendiente a romper los paradigmas tradicionales relacionados con el tema de los proyectos de desarrollo.

Algunas de estas condiciones son las siguientes:



LA GENTE HACE LOS PROYECTOS

Como el PDPMM se plantea como un modelo de intervención social que construye la gente de la región, la primera condición es que el agente externo que orienta el proceso (Consortio de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio) no puede bajo ninguna circunstancia asumir el papel de ejecutor de proyectos.

Los proyectos serán ejecutados prioritariamente por las mismas organizaciones sociales o comunitarias que los proponen. Sólo en los casos en que éstas no cumplan con los requisitos legales míni-

mos para poder firmar contratos, se firmarán con organizaciones externas consideradas como tutoras, dentro de un marco de intervención que contemple la transferencia rápida de capacidad de ejecución a la organización social o comunitaria.



LOS PROYECTOS NO SON PROYECTOS, SON PASOS PARA EL APRENDIZAJE

En nuestro país y en casi todo el mundo, si una comunidad quiere contar con recursos para resolver un problema, satisfacer una necesidad o aprovechar una oportunidad, debe presentar un proyecto.

La presentación de proyectos tiene un lenguaje, una simbología mediada por la cultura, que busca mostrar con seguridad anticipadora lo que ocurrirá con la aplicación de los recursos, para que quienes están en posición de decidir su aprobación se sientan tranquilos al tomar la decisión.

Lo que normalmente ocurre es que las comunidades no manejan este lenguaje, y dependen de intermediaciones técnicas y políticas para buscar los recursos que necesitan sus propuestas. Al final, los proyectos pierden visibilidad y apropiación por parte de la comunidad, con lo cual se compromete la eficiencia de los recursos y el impacto esperado.

Para adecuarse a las condiciones reales de las organizaciones sociales y comunitarias de la región, el PDPMM establece la figura de *iniciativas* como puerta de entrada para acceder a los recursos. Una iniciativa es una propuesta de aprendizaje que hace un grupo social o comunitario. Tiene las siguientes características comunes:

- Comprende un análisis propositivo de la realidad por parte del grupo social o comunitario.
- Contiene una visión de futuro compartida por el grupo en la forma de una aspiración global, que señala para donde quiere ir la organización.

- Describe los pasos iniciales que debe adelantar el grupo u organización para acercarse al logro de la aspiración global.

Con la orientación del PDPMM, los grupos sociales y comunitarios preparan un documento que contenga los componentes descritos y que recibe el nombre de *Plan de Maduración de la Iniciativa*.



VAMOS PASO A PASO

La aspiración global dice hacia donde quiere ir la gente. Es el punto de referencia del mediano plazo de las comunidades. Sin embargo, existe una brecha entre lo que la gente quiere y lo que puede alcanzar con la capacidad actual de su organización.

Desarrollar esta capacidad resulta un proceso complejo y de largo plazo, y es muy fácil perderse en el camino. Con frecuencia ocurre que las organizaciones se fijan planes para desarrollar su capacidad, concentran su atención en las actividades del plan, evalúan el plan por las actividades realizadas y finalmente pierden la perspectiva de los resultados que se esperaban alcanzar una vez aumentada la capacidad.

En el PDPMM se ha propuesto un proceso escalonado de desarrollo de la capacidad de las comunidades en donde el *paso a paso* se da mientras se obtienen resultados que le dan concreción actual a la aspiración global.

La base del proceso son los subproyectos: resultados que la comunidad considera que puede obtener en un corto plazo, que permiten que se pongan a prueba y se desarrollen aspectos claves de su capacidad de acción y que reflejan la consecución de logros que hacen parte de su aspiración global.

En general un subproyecto cumple con las siguientes características:

- Está formulado actualmente a un plazo no superior a seis meses.
- Los resultados están formulados en términos fácilmente comprensibles y verificables por los miembros de la organización comunitaria.
- Su ejecución es responsabilidad de un equipo de trabajo conformado por miembros de la organización comunitaria.

Definido el subproyecto, la organización comunitaria está lista para iniciar su proceso de aprendizaje. Para llevarlo a cabo, recibirá recursos del PDPMM que contribuirán a financiarlo en parte, cuya entrega requiere de una formalización de compro-

misos en la forma de contrato o convenio, que comporta también algunas particularidades.



TAMBIÉN SE APRENDE A CONFRONTAR

Los recursos que aporta el PDPMM para el aprendizaje que adelanta la comunidad con sus subproyectos no deben ser entendidos como recursos de donación. En sentido estricto, estos recursos constituyen un préstamo que adquiere la nación para realizar una inversión en la lucha contra la pobreza.



Desde este punto de vista, el compromiso que hace la organización social para utilizar los recursos del PDPMM en su proceso de aprendizaje debe estar respaldado por un documento formal que exprese claramente cuáles son los resultados que se quieren lograr, y que reflejan el aporte que hace la organización a la consecución de este propósito.

La formalización se hace mediante un contrato o convenio, cuya especificidad dentro del PDPMM es la siguiente:

- Se firma entre el PDPMM y el representante de la organización que aprende con la ejecución del subproyecto.
- El documento gira alrededor de unos resultados enunciados de manera clara y precisa, que permitan a las partes definir sin equívocos su cumplimiento en el tiempo pactado.
- Se incorporan al documento condiciones normales dentro de los procesos de contratación habituales entre actores económicos (pólizas).

La negociación de los términos de los contratos o convenios se hace en espacios en donde están presentes representantes de las organizaciones comunitarias, quienes presentan y respaldan los compromisos contenidos en los documentos ante los representantes del consorcio que orienta el PDPMM.



LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFINICIÓN DE LOS SALTOS CUALITATIVOS

La fase de aprestamiento y aprendizaje del PDPMM debe permitir desarrollar capacidades básicas en las organizaciones sociales y comunitarias para acometer proyectos de desarrollo y paz.

Un ejercicio de aprendizaje que se quede en pequeños proyectos no parece tener la potenciali-

dad que se requiere para transformar de manera efectiva las condiciones de pobreza de la región en los plazos que demanda la actual coyuntura. Se necesita incorporar elementos que permitan una articulación estratégica de esfuerzos entre diferentes grupos y que oriente el avance de los procesos de aprendizaje hacia planes de desarrollo cada vez más complejos y con mayor cobertura territorial.

Desde la misma definición de los subproyectos de corto plazo se requiere de información que aclare la viabilidad estratégica del camino que se empieza a recorrer. Algunas de las iniciativas planteadas por la gente pueden tener seriamente comprometida su viabilidad futura por efecto de condiciones existentes o de cambios previsibles en las condiciones regionales, nacionales e internacionales, mientras que otras podrían dimensionarse de forma más adecuada, con base en análisis coyunturales que les aclaren potencialidades futuras.

De nuevo, interacciones sinérgicas entre diferentes iniciativas podrían ser aconsejables con base en un análisis estratégico juicioso que revele las oportunidades que combinan las ventajas comparativas de la región con el entorno meso y macro en el que se desenvuelven las iniciativas.

Un punto de especial importancia es la articulación de las iniciativas con las perspectivas que ofrecen los Planes de Desarrollo Municipal en el mediano plazo, y los Planes de Ordenamiento Territorial como instrumento de planeación del largo plazo.

Para efectos de poner en escena esta orientación estratégica, el PDPMM ha diseñado las siguientes acciones:

- Estudios de orientación: buscan aclarar las perspectivas de desarrollo subregional o regional en un aspecto específico, y sirven para orientar varias iniciativas que trabajan en la misma dirección. Un ejemplo lo constituye el estudio sobre alternativas de diversificación de la ganadería que se realiza en las subregiones de Vélez y Magdalena Medio antioqueño para orientar las iniciativas que surgen alrededor de esa actividad económica en toda la región.

- Formulación *al derecho* de los Planes de Ordenamiento Territorial: mediante un convenio con el Consejo Nacional de Planeación se adelanta una prueba piloto de formulación participativa del POT en cinco municipios de la región, que se harán extensivos a los demás municipios del Magdalena Medio -y permitirán incorporar lecturas de doble vía entre la planeación municipal y regional y la formulación de iniciativas de desarrollo y paz.
- Participación en espacios de concertación local y regional: existen en la región espacios que promueven la interacción del sector público con el sector privado y orientan la formulación de políticas públicas para favorecer el desarrollo económico regional. El PDPMM participa activamente de los mismos, promoviendo líneas de acción que favorezcan el desarrollo de las iniciativas de desarrollo y paz formuladas por los pobladores, y haciendo lecturas permanentes de las perspectivas de cambio que surgen al interior de estos espacios y que afectan las condiciones de operación de las iniciativas. El Consejo Intergremial para el Desarrollo Económico de Barrancabermeja, CIDEB, es un buen ejemplo de este tipo de espacios, desde donde se han formulado propuestas conjuntas con el sector privado empresarial de Barrancabermeja y Bucaramanga para el impulso de una ley de estímulos tributarios para favorecer el desarrollo empresarial en la región.



¿EN QUÉ VAN LAS INICIATIVAS?

Las iniciativas presentadas hasta la fecha por organizaciones de toda la región pueden agruparse en cuatro grandes grupos:

- Iniciativas productivas
- Iniciativas ambientales
- Iniciativas de convivencia y paz
- Iniciativas de educación

Las iniciativas productivas tienen como elemento común la identificación de mercados potenciales para uno o dos productos claves y la ejecución de acciones dentro de un plazo inferior a seis meses para negociar volúmenes, calidad y precio con los mercados identificados, en un proceso que dé como resultado adicional la consolidación de la capacidad de la organización para administrar los recursos de la operación, adelantar las gestiones y adecuar internamente la organización para ajustarse a la demanda pactada.

En las iniciativas productivas de carácter rural, esto se combina con la constitución de tiendas comunitarias o comisariatos para proveer una canasta familiar mejor balanceada y de menor costo a la familia campesina, buscando aumentar el margen de ingreso que se queda en la región.

Las iniciativas de carácter ambiental se centran en actividades de muy corto plazo (tres o cuatro meses) para la recuperación de espejos de agua con destino a la piscicultura, con resultados adicionales en consolidación de la organización e identificación de mercados para canalizar la producción.

Las iniciativas de convivencia y paz buscan consolidar una propuesta de estandarización del proceso de formación del liderazgo local y regional, mediante la formulación de currículos que incorporen conocimientos, herramientas legales e instrumentos metodológicos en la capacitación de líderes para facilitar su integración a los espacios de decisión en la planeación del desarrollo local y regional.

Las iniciativas de educación se orientan a la definición de la Escuela Básica Integral que se requiere para darle base al desarrollo regional. Supone que la educación es el insumo fundamental para la transformación tecnológica que requiere el desarrollo productivo y constituye el cimiento para desarrollar una cultura civilista y de convivencia en la región. En su primera fase propone el diseño curricular y de infraestructura de lo que sería la Escuela Básica Integral, adelantado por la comunidad educativa con la participación de docentes, alumnos, padres de familia y líderes comunitarios.



EN LA PREVENCIÓN DE RIESGOS

El proceso ya empezó. En el primer semestre de 1999 se contrataron los planes de maduración de 25 iniciativas con igual número de organizaciones sociales y comunitarias de la región. El laboratorio está instalado y antes de terminar el mes de junio del presente año se tendrán los primeros resultados.

Para minimizar riesgos que puedan conducir al fracaso en los procesos de experimentación y aprendizaje, el Consorcio debe disponer un acompañamiento que contemple por lo menos los siguientes aspectos:

- Asesoría a las organizaciones para implementar un manejo contable transparente y seguro de los recursos, como requisito para generar confianza y credibilidad en la organización.
- Consejería para el proceso de selección de la asistencia técnica.
- Apoyo en las gestiones ante otros actores para obtener recursos de cofinanciación, negociar nuevos mercados, y establecer alianzas estratégicas.
- Asesoría para la planeación, el seguimiento y evaluación de los planes de maduración.
- Generación de espacios de intercambio de experiencias entre diferentes organizaciones para promover alianzas que enriquezcan el proceso y potencien el desarrollo de la competitividad regional.

Sin embargo, el mayor riesgo en este experimento es la guerra, el avance en estampida del conflicto. Y cada experimento que se aborta con violencia, cada grupo campesino desplazado, cada líder asesinado es una pérdida invaluable para toda

la nación. La única defensa que tiene este proceso radica en que significa una esperanza compartida, con cada colombiana y cada colombiano que ahora entienden que en el Magdalena Medio también se juega el futuro de la paz.

