01F.3113
P 11 prog
II 8
45436

Programa de Regionalización y Desarrollo Local Provincia del Chaco

SEGUNDO INFORME DE AVANCE

Experto: Dr. Aníbal O. Patroni

1º de Diciembre 2005
al 28 de Febrero 2006

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel
Belgrano

INDICE

I. Introducción **1**
Abstract

II. Acciones desarrolladas en éste período **3**
A. Comentarios sobre el Primer Encuentro de Promotores-Coordinadores de los Municipios 3

Conclusiones 5

B. Desarrollo de material bibliográfico 7

C. Actividades regulares previstas 7

III. ANEXOS **11**

ABREVIATURAS

CFI – Consejo Federal de Inversiones

CRP – Consejos Regionales de Planificación

CLP – Consejos Locales de Planificación

SPER – Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados

I. Introducción

ABSTRACT

Por tratarse de un proceso y no de un trabajo de investigación, se deben considerar las acciones efectuadas desde que tuvieron inicio en el año 2000. A partir de la formulación del Proyecto de Desarrollo Local Integrado y Sostenible, se están realizando diversas actividades que se han agrupado en tres (3) Etapas: de ***Sensibilización*** *que involucra la difusión in extenso de los propósitos y objetivos del Proceso que se está encarando; de* ***Institucionalización*** *la cual sirve a la formulación de los instrumentos jurídico-organizativos para llevar adelante las acciones que involucra el proceso y, por último de* ***Gestión****, donde se pondrán en marcha las actividades concretas que hagan posible el desarrollo ordenado de las diferentes Regiones. En ningún caso las Etapas encaradas hasta la fecha significan "términos o limitaciones de tiempo para su conclusión", sino que todas y cada una de ellas se relacionan "circularmente" retroalimentando el proceso de Regionalización y Desarrollo Local en forma contínua.*

Al finalizar el período que correspondía al Primer Informe de Avance, el Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco oficialmente puso en marcha los mecanismos para operar el "Fondo de Desarrollo Regional" entre los cuales se encuentran dos instituciones con roles significativos: Los Consejos Regionales y los Consejos Locales de Planificación que ven así reconocida su importancia en la etapa de "Gestión del Programa de Desarrollo Local y Regionalización"

Este nuevo reconocimiento de su existencia y de su valor como elemento definitorio del Sistema Provincial de Planificación y Evaluación de Resultados, en cuanto hacen a la materialización de la gestión del desarrollo sobre la base del Desarrollo Local como estrategia de intervención y en la regionalización como espacio territorial de aplicación, pone de relieve la decisión del Estado provincial expresada inicialmente en la Ley N° 5.174 que define al desarrollo provincial como "integrado y sustentable", asumiendo el compromiso de facilitar, articular y posibilitar "la gestión participativa"

El texto de la Ley mencionada reconoce que este proceso implica un cambio de cultura que exige el protagonismo de la gente y otra manera de hacer gestión pública. En varios Informes de Avance y Finales que elevé en los últimos tres años advertí la necesidad de prestar atención especial al funcionamiento de estos Consejos atendiendo debidamente la necesidad de proveer capacidades y normativas que aseguraran el cumplimiento de las funciones y

responsabilidades que se les atribuyen, en particular, como manifesté en mi Informe anterior, respecto de la planificación estratégica, regional y participativa.

Como advertí en ese Informe, acometer la tarea de construir una metodología de planeamiento participativo requiere tomar en cuenta que "el modelo" que guía este proceso considera a cada Región como un espacio particular que expresa y sintetiza en ese entorno un proceso social, económico, cultural, político y ecológico complejo que, por supuesto, está en interacción con otros espacios igualmente diferenciados y, lógicamente, con el Gobierno de la Provincia.

Uno de los beneficios de esta metodología es que al realizar las actividades de planificación se desarrollan los intercambios de conocimientos, información y cuestionamientos de las personas que dan vida a estos espacios territoriales, tal como se mostró en el proceso de elaboración del diagnóstico a que se refiere, especialmente, el Cuarto Informe de Avance del período 2004/2005

La puesta en marcha de los mecanismos para la gestión del Fondo de Desarrollo Regional apura la utilización de la metodología propuesta oportunamente que implica estructuras y personas con suficientes capacidades adquiridas que señalen la aceptación y existencia de esa cultura de planificación. Existe coincidencia generalizada de que esta circunstancia aún no está consolidada en nuestra realidad local, así como tampoco existen la suficiente cantidad de técnicos o personas entrenadas para manejarla. Pese a estas carencias no puede retrasarse la acción: **hay que planificar**

Para hacerlo, los proyectos específicos que se sometan a consideración del Sistema para ser financiados por el Fondo, deberían guardar cierta organicidad en sus objetivos que haga posible construir un Plan a partir de esos proyectos, lo que no sólo significará adecuarse a las posibilidades ciertas de las comunidades, es decir, a las perspectivas del Programa de desarrollo condicionadas por su cultura, sus potencialidades y limitaciones; sino que al mismo tiempo estimulará una transición a nuevos estados de conciencia social, autoorganización y existencia política.

II. Acciones desarrolladas en éste período

A. Comentarios sobre el Primer Encuentro de Promotores-Coordinadores de los Municipios

En el Informe anterior se relató la realización del Primer Encuentro de Promotores-Coordinadores de los Municipios que desarrollan tareas integradas con las Gerencias Regionales para el Programa de Desarrollo Local y Regionalización.

Fueron dos reuniones realizadas durantes el mes de Noviembre del 2005 a las que asistieron los Promotores que prestan servicios en los sesenta y ocho Municipios que abarcan las ocho Regiones

Creo oportuno aclarar que se trata de por lo menos, una persona por cada Municipio, aunque en algunos de ellos hay dos o tres. Son personas generalmente jóvenes, con suficiente nivel educativo, que han asistido a los Cursos de Capacitación en Desarrollo Local y que demuestran interés por el Programa, junto con el aporte de sus conocimientos y experiencias respecto de la real situación de sus territorios, tal como lo señalan sus opiniones

Estos encuentros estuvieron dedicados a explicitar y debatir los contenidos de las experiencias que han tenido lugar en los distintos Municipios durante el desarrollo del Programa de Desarrollo Local y Regionalización incluyendo: análisis de las dificultades experimentadas y propuestas estratégicas para superarlas. Además, hicieron una priorización a partir de la importancia que asignaban a esas dificultades.

Durante este segundo período investigué la documentación recogida en ambas reuniones y, en la medida de lo posible, conversé, por la importancia y significado que asigno a estos Encuentros, con algunos de los Promotores-Coordinadores al respecto.

El resultado de la investigación de esas opiniones y propuestas en sus líneas centrales, más allá de consideraciones particulares, es el siguiente:

- No hay suficiente nivel de participación de la comunidad, en especial en la integración de los Consejos Locales de Planificación (CLP)
- El problema anterior lo relacionan con ciertas resistencias al asociativismo y una pérdida de confianza en el proceso, al que sienten vacilar hasta ahora por el insuficiente acceso a fuentes de apoyo financiero que respalden los proyectos, en particular para los micro-proyectos

  Esta apreciación se vé reforzada por la falta de articulación con fuentes de información útiles para los productores, en particular, referidas a fuentes de financiamiento
- Sólo en algunos de los Municipios se han tomado decisiones que atienden a jerarquizar el proceso de Desarrollo Local como, por ejemplo, en la Municipalidad de Sáenz Peña, en la que se ha creado recientemente una Subsecretaría de Desarrollo Local
- No se ha realizado una tarea suficiente de sensibilización de funcionarios provinciales lo que dificulta mayores compromisos, en algunos sectores y niveles con el proceso de Desarrollo local
- Falta utilizar una metodología de comunicación que extienda el conocimiento del proceso de Desarrollo Local entre la población rural minifundista. Hasta ahora sólo se ha utilizado en las tareas de sensibilización el contacto directo a través de asambleas y foros entre productores y vecinos de localidades del interior, los agentes directos de la SPER y este Experto
- Falta asegurar una permanente articulación entre las autoridades municipales, los Gerentes Regionales y los Promotores-Coordinadores de cada Municipio que se traduce entre otras cosas, en un insuficiente conocimiento compartido acerca de las actividades y propuestas del Programa de Desarrollo Local y Regionalización
- Otro fenómeno de falta de articulación que se hace evidente es el que afecta a las Regiones respecto de los Programas de los distintos sectores del Gobierno que se realizan en sus respectivos ámbitos territoriales
- En algunos Municipios faltan señales más claras de la aceptación, por parte de las autoridades municipales, de la participación integrada de la comunidad en el Desarrollo Local

- En otros, se carece de equipos técnicos que puedan ser participantes efectivos de este proceso de planificación
- Se necesita que las Agencias de Desarrollo Local asuman la responsabilidad inmediata del manejo de las técnicas e instrumentos que pueden proveer contenidos y dirección a las tareas de ordenamiento y planificación con participación, capaces de dar impulso al Desarrollo Local
- Hay una insuficiente consolidación de los Consejos Locales en todas las Regiones, en parte, al menos inicialmente, por la ausencia de una norma legal específica. En algunas Regiones, las tareas a cargo de cada Consejo Regional se mezclan con actividades que no les corresponden directamente y que desdibujan los propósitos centrales de estas Instituciones que son, de acuerdo a la Ley Nº 5.174 la formulación del Programa de Desarrollo Local (Art. 25); más precisado en el Art. 17, donde se estatuye que corresponde a estos Consejos "la formulación y articulación de la ejecución del Programa de Desarrollo Local en los términos de esta ley..."; además de otros artículos que les asignan responsabilidades como coordinadores de inquietudes, problemas y capacidades disponibles para un proceso de desarrollo endógeno y, básicamente, de la participación de comunidades e instituciones
- Como consecuencia de las dificultades enumeradas hasta ahora, se hace evidente el peso de la insuficiente articulación entre las comunidades, las organizaciones sociales y el Estado

CONCLUSIONES

La búsqueda de otras formas de desarrollo no tradicionales, basadas en el reconocimiento de la heterogeneidad radical de las experiencias, en la existencia de caminos múltiples hacia el desarrollo, en la comunidad como base del proceso implicado y en las personas mismas como la única agencia efectiva para el cambio, ha sido posible gracias a la oportunidad que generó la crisis que vivimos, probando una vez más que toda crisis es también una oportunidad.

Tan cierto como esto es que toda oportunidad lleva, en sí misma, el gérmen de otra crisis en el sentido de que aprovechar ea oportunidad supone analizar sus componentes y requisitos, adaptarse a ellos y crear a tiempo los mecanismos para concretarlas.

En otras palabras, toda oportunidad requiere una transformación más o menos profunda del estado de cosas existente. Si esto no ocurre, el momento favorable puede pasar. Si las transformaciones se intentan, pero mal y a destiempo, la oportunidad del cambio se diluye y las modificaciones realizadas generan una nueva crisis, porque se habrá invertido tiempo y recursos -políticos, sociales, económicos, etc.- para adaptar lo viejo a una situación nueva que acabará por no concretarse.

Es difícil negar que existen miembros de las comunidades, que al observar la demora en la aparición de resultados que sean apreciados por la personas castigadas por la crisis, conmovidos por esa situación, dejan de considerar los tiempos que suponen los cambios culturales que requiere el Desarrollo Local, y caen en cierto grado de descreimiento acerca de las virtudes del proceso dando a entender que la oportunidad se puede estar diluyendo.

Frente a esta situación que, en principio, puede temerse negativa, el análisis de las opiniones de los Promotores-Coordinadores de toda la Provincia, demuestra no sólo reflexión sino comprensión suficiente del proceso que estamos llevando a cabo. Más válido aún si se toman en cuenta que la mayoría de estos opinantes se han incorporado al proceso hace un tiempo relativamente breve.

Su participación demuestra que ya tenemos, en todo el territorio, personas que piensan en el Desarrollo Local como un camino posible, que creen en sus métodos y pueden transmitir esa confianza a otros. Para afirmar esta conclusión y aumentar la credibilidad en los caminos que se han construído, basta considerar las propuestas de solución que expresaron los opinantes que constituyen una expresa aceptación del ideario del Desarrollo Local, de sus valores explícitos y de sus mecanismos:

- Continuar con la sensibilización
- Fomentar el asociativismo
- Trabajar con los interesados
- Facilitar y asegurar la participación
- Aumentar la difusión del Programa
- Mejorar la articulación con los sectores de Gobierno
- Asegurar comunicaciones permanentes
- Buscar financiamiento a los proyectos comunitarios

- Aumentar la articulación entre los Consejos (Regionales y Locales) con las autoridades municipales
- Generar responsabilidad por la gestión pública

B. Desarrollo de material bibliográfico

Con el propósito de "Fortalecer y apoyar la gestión de los Consejos Regionales de Planificación (CRP)", y para que estos organismos comiencen a desarrollar efectivamente las acciones que les fija la Ley Nº 5.174 en el Programa de Desarrollo Local y Regionalización, elaboré el Documento "Siete Técnicas Clave en la Agenda del Desarrollo Local" que, como **Anexo 1.**, se acompaña al presente Informe de Avance

Contiene, tal como su nombre lo indica, un grupo de técnicas seleccionadas que, junto a guías y metodologías, han sido propuestas para su uso en años anteriores. Entiendo que esta internalización que incluye una definición más detalla de sus objetivos, métodos, instrumentos, productos, etc. será útil para las personas involucradas en los procesos de gestión del Desarrollo Local, a lo que contribuirá, asimismo, la integración de las distintas técnicas básicas en un solo documento.

El propósito de este documento es proveer a las distintas personas involucradas en el proceso, con responsabilidades que hacen relación con la metodología de Planificación del Desarrollo Local y Regional -tales como Consejeros, Gerentes Regionales, Promotores-Coordinadores y otros actores sociales-, de conocimientos respecto de técnicas específicas y ubicarlos en su utilización práctica

C. Actividades regulares previstas

1. Al comenzar el período en que permanecí en la Provincia, se efectuaron tres (3) reuniones con las autoridades de la SPER para analizar el estado de desarrollo del Programa y las tareas cumplidas durante el período anterior
   En esas reuniones presenté el material destinado a ser utilizado en los Talleres sobre "Técnicas de Negociación". También se intercambiaron opiniones acerca del curso que sigue la aplicación del Fondo de Desarrollo Regional, sus dificultades y la

necesidad de conseguir una más estrecha relación operativa entre los funcionarios a cargo del Fondo por parte del Ministerio de la Producción y las actividades conexas correspondientes a los Gerentes Regionales y a los Promotores-Coordinadores.

Entre otros temas específicos incluídos en estas reuniones, se intercambiaron opiniones respecto de los aspectos operativos del Fondo que están confiados a los Consejos Regionales y Locales y propuse que esta temática, de verdadera importancia, se tratara con los Gerentes Regionales en la próxima reunión que se tuviera con ellos; y se contara, además, con la presencia de personal técnico del Ministerio de la Producción para facilitar -a través de un intercambio de opiniones- un análisis detallado de los mecanismos utilizados para que las personas interesadas puedan acceder a la ayuda financiera que brinda el Fondo.

Durante esas conversaciones hice presente la necesidad de que se diagramara un itinerario especial para recorrer los Consejos Regionales y Locales a fin de evaluar, sobre el terreno, los distintos problemas que tienen para operar en cumplimiento de sus funciones

Al respecto propongo, en este Informe, que se distribuya entre todos los integrantes de los Consejos Regionales y Locales, una copia de tres documentos contenidos en el Informe Final que presentara el 5 de Enero del año 2003, denominados:

- "Comentarios al anteproyecto de institucionalización del Sistema de Planificación y Evaluación de Resultados", págs. 18/34 del Informe
- "Modernización de los Gobiernos Municipales", págs. 63/78 del Informe
- "Constitución y operación de los Consejos Regionales", págs. 78/88 del Informe

Creo que la lectura de estos Documentos contribuirá a ubicar mejor no sólo a los Consejeros, sino también a los Gerentes Regionales y a los Promotores-Coordinadores, en particular, cuando observen la fecha y el momento de su producción y puedan compararlos con la situación actual

2. Por su importancia técnica y el tratamiento de problemas que nos afectan directamente, estoy incluyendo un Documento elaborado por FAO, vinculado con el Desarrollo Rural (**Anexo 2.**) que aconsejo se distribuya a las personas involucradas en este proceso de Desarrollo Local y Regional

3. Entre los días 14 y 28 de Febrero se dictó el Taller de "Técnicas de Negociación" para Gerentes Regionales y para Promotores-Coordinadores, a los que también asistieron algunos miembros de los Consejos, en las siguientes Regiones:
    - **Región UMDESOCH:** realizado en el Municipio de Villa Angela
    - **Región Centro-Este:** realizado en el Municipio de Roque Sáenz Peña y al que concurrieron también las personas que integran la nueva Subsecretaría de Desarrollo Local de ese Municipio
    - **Región Metropolitana:** realizado en el Municipio de la Ciudad de Resistencia y con la asistencia de los miembros del Consejo Local
    - **Reunión Especial de Gerentes Regionales:** realizada en el Hotel Gualock de la Ciudad de Sáenz Peña

    Para estos Talleres se elaboró el Documento "Técnicas de Negociación", que se acompaña como **Anexo 3.**

4. En ese mismo período se incorporó al proceso de capacitación a todas las personas que integran la Subsecretaría de Desarrollo Local del Municipio de Sáenz Peña, incluyendo al funcionario a cargo de esa organización.
    En la primer Jornada -a las que deberán seguir otras, hasta completar la capacitación en los temas que se relacionan al Proceso de Desarrollo Local y Regionalización- se explicaron los mecanismos y procedimientos incluídos en la Ley N° 5.174 y, a continuación, se dictó una charla sobre los propósitos del Desarrollo Local

5. El día 27 de Febrero se realizó otra reunión con los Gerentes Regionales, a la que asistieron el Señor Secretario de la SPER Cp. Eduardo Yunes, así como funcionarios del Ministerio de la Producción.
    Durante esta Jornada, se discutieron extensamente los mecanismos y procesos utilizados para poner en marcha el Fondo de Desarrollo Regional, tal como se propusiera en la reunión de fecha 16 de Febrero
    En la misma reunión se acordó con los Gerentes elaborar una matriz FODA del funcionamiento del Fondo, que será completada y discutida en mi próximo viaje

6. Durante las reuniones con el Señor Secretario de la SPER que detallé en el Punto 1, y mientras se conversaba acerca del interés en apoyar actividades productivas concretas, que vincularan visiblemente las actividades de la Secretaría a su cargo

con resultados económicos concretos, me manifestó su interés por los agrupamientos productivos o industriales (clústers)

Para cumplir con su inquietud he buscado entre los trabajos entregados anteriormente, uno que se refiere a esta temática y que entregara a la SPER en el año 2003 bajo el título "Ideas y reflexiones sobre sistemas productivos locales", que incluyo como **Anexo 4.**

III. ANEXOS

ANEXO 1.

Programa de Regionalización y Desarrollo Local
Provincia del Chaco

SIETE TECNICAS CLAVE EN LA AGENDA DEL DESARROLLO LOCAL

Dr. ANIBAL O. PATRONI
Febrero 2006

TECNICA PARA CARACTERIZAR LA REGION

- Esta técnica se apoya en la elaboración de "MAPAS REGIONALES "

- Los "Mapas" constituyen la síntesis de la información recolectada y la base que permite, posteriormente, el análisis integral de la dinámica espacial de la Región y su carcterización actual y futura

- Cada "Mapa" es, en sí mismo, una unidad que muestra el estado actual del tema, facilitando la interpretación de tendencias y proyecciones

- Las principales actividades y mapas que se debe elaborar son:

1	Actividades previas a la confección de los Mapas
2	Mapa de recursos naturales renovables
3	Mapa del patrón de poblamiento y centros poblados
4	Mapa de tenencia y extensión de las Unidades Productivas
5	Mapa de recursos
6	Mapa de intercambio y mercado de productos, servicios e insumos
7	Mapa de infraestructura física

RECUERDE

Es de fundamental importancia para la correcta caracterización de la Región, las interrelaciones que deben establecerse entre los diferentes Mapas

1. Actividades previas a la confección de los Mapas

Se recomienda realizar las siguientes actividades:

- ☐ Elaborar un Directorio con el nombre de instituciones públicas o privadas donde pueden obtenerse datos
- ☐ Relevar también los nombres de informantes clave que puedan suministrar datos confiables y actualizados
- ☐ Elegir las escalas, simbologías y formas de representación de los datos
- ☐ Seleccionar los métodos para recopilar, organizar y presentar la información

IMPORTANTE

Prever en todos los casos, el comportamiento de los valores de las variables a través del tiempo, es decir, en el momento actual y, por ejemplo, una década atrás, para poder visualizar la persistencia, agravamiento, superación o emergencia de los problemas detectados

Prever, ante problemas de recolección de información, una lista alternativa de informantes, formas, métodos, etc. que le permitan obtener los datos que requiere, en forma confiable

2. Mapa de recursos naturales renovables

OBJETIVO

Identificar y caracterizar los principales recursos naturales renovables de la Región

Documentos Fuente

Pueden utilizarse los mapas geológicos existentes: de suelos, vegetación, hidrológicos, etc. con base en imágenes satelitales o fotografías aéreas; y los documentos analíticos que suelen acompañar a estos mapas

¿Qué debe contener el Mapa?

Debe detallar y graficar respecto de la Región, como mínimo, los siguientes datos:

- ☐ **Suelos:** detectar la capacidad de uso de la tierra y el uso actual
- ☐ **Agua:** sistema hidrológico e hidrográfico; si es posible, con delimitación de cuencas, sub-cuencas y micro-cuencas. Debe ser utilizado, además, para demostrar el uso de los recursos hídricos: riego, consumo humano, agroindustrial, etc.
- ☐ **Cobertura vegetal**: tipo de cobertura

RECUERDE

Es importante para evaluar el futuro de la Región, enfatizar las tendencias de uso del suelo, del agua y la cobertura vegetal (pastos, árboles, cultivos, etc.); y hacia dónde podrían derivar ya sea desde el punto de vista del potencial productivo no aprovechado o de los principales conflictos que generan o generarán

3. Mapa del patrón de poblamiento y centros poblados

OBJETIVO

Graficar, a nivel Regional, las características más importantes de la dinámica poblacional y su relación con la ocupación y uso del espacio, a fin de determinar límites y posibilidades actuales y futuras de las sub-áreas de la Región

Documentos Fuente

Pueden utilizarse los mapas político-administrativos existentes, censos de población y viviendas, encuestas de hogares, estudios de población y estadísticas municipales o provinciales, etc.

¿Qué debe contener el Mapa?

Debe detallar, como mínimo, los siguientes datos o situaciones:

- Ubicación de la población en el espacio físico y densidad de habitantes por km2.
- Distribución de la población según sea urbana o rural; y según el género
- Distribución de la población y pirámide poblacional según grupos de edad
- Presencia demográfica y distribución espacial de los distintos grupos étnicos
- Areas de atracción o de expulsión de la población; flujo de migraciones; áreas estancadas, en retroceso o dinámicas con respecto al crecimiento poblacional
- Articulación administrativa, comercial, recreativa, etc. entre las distintas poblaciones

RECUERDE

Este Mapa se elabora a partir de la localización física de los distintos tipos de centros poblados al interior de la Región y es importante para determinar el grado de desarrollo económico actual, la jerarquía política del centro poblado y su proyección futura

4. Mapa de tenencia y extensión de las Unidades Productivas

Señalar y graficar las categorías y sub-categorías en relación con la extensión que manejan las Unidades Productivas; el tipo de propiedad (individual, asociativa o comunal); la actividad predominante (agrícola, pecuaria, forestal, etc.); asociada al sistema de producción utilizado (monocultivo, pluricultivo, etc.); posibles áreas de conflicto o de cooperación

Pueden utilizarse los Censos e Informes económicos nacionales, provinciales o municipales que se elaboran periódicamente sobre la organización social y sistemas productivos

Debe detallar y graficar, como mínimo, las siguientes situaciones:

- ☐ Areas de la Región según el número y tamaño predominante de las Unidades Productivas: minifundio; pequeña, mediana y gran empresa
- ☐ Graficar -por cada área- la forma de organización social predominante (empresarios, campesinos)
- ☐ Tipo de actividad principal y, de ser posible, el sistema de producción más frecuente
- ☐ Identificar, en la medida de lo posible, la situación jurídica respecto de la tenencia y/o propiedad de la tierra

Las características de los productores y de las Unidades Productivas constituyen la base para determinar las poblaciones objetivo, el contenido de las acciones, las prioridades, los recursos, etc. en la elaboración de una Estrategia de Desarrollo Local y Regional

5. Mapa de recursos

Complementa el Mapa anterior con la definición, identificación y graficación de los productos de la Región

¿Qué debe contener el Mapa?

Debe detallar, como mínimo, los siguientes datos o situaciones:

- ☐ Areas o sub-áreas que identifiquen el tipo de producción (pecuaria, ganadera, mixta, etc.) y los dos o tres productos principales
- ☐ Es importante identificar también los productos "emergentes" de altas tasas de crecimiento
- ☐ Disponibilidad efectiva de tecnología de producción y posibles beneficios para los productos predominantes y "emergentes"
- ☐ Tendencia de la producción: autoconsumo, trueque, venta para el consumo local, regional, exportación o agroindustria
- ☐ Caracterizar las productividades promedio y compararlas con las nacionales o de otros países
- ☐ Destino físico de la producción y gráfico de los flujos principales
- ☐ Valor agregado que genera la Región
- ☐ Características productivas asociadas al establecimiento de "clústers" de potencial para la generación de complejos productivos

RECUERDE

Este Mapa, interrelacionado con el anterior y con el siguiente, brinda la oportunidad de detectar, además de la situación actual de los recursos, las posibilidades de apuntar a través del Programa de Desarrollo Local y Regionalización, hacia nuevos nichos de mercado

6. Mapa de intercambio y de mercado de productos, servicios e insumos

OBJETIVO

Complementar los Mapas de Recursos y los de Productos, de modo que los actores sociales puedan definir, a través de la mayor información posible, estrategias y proyectos concretos de desarrollo

¿Qué debe contener el Mapa?

Debe detallar, como mínimo, lo siguiente:

- ☐ Areas y sub-áreas en los que se pueda identificar y caracterizar:
  - ✓ La ubicación espacial de los centros de acopio, ferias o mercados, diferenciando tipos de productos y su frecuencia temporal
  - ✓ Graficar y distinguir las áreas y sub-áreas según el volúmen de transacciones
  - ✓ Graficar las relaciones de intercambio entre los territorios municipales de cada Región y con otras Regiones

7. Mapa de Infraestructura física

Estandarizar y circunscribir en relación a la Región, la información existente respecto a infraestructura vial, social, de servicios y de apoyo a la producción para determinar los proyectos de infraestructura que sean necesarios para el logro del Programa de Regionalización y Desarrollo Local

Puede acudirse a la información que, en esta materia, poseen distintos Ministerios provinciales y/o en los Municipios de la Región

Debe detallar, como mínimo, los siguientes datos:

- ☐ Los caminos o carreteras, trochas y su estado físico actual
- ☐ Escuelas, centros de salud, servicios de correo postal y electrónico, locutorios, etc. y su estado actual
- ☐ Oficinas del Estado que prestan servicios en la Región, Bancos, centros agropecuarios, de extensión y/o investigación
- ☐ Represas, reservorios, embalses, canales de riego, frigoríficos, silos, etc.

2

TECNICA PARA IDENTIFICAR, TIPIFICAR Y CARACTERIZAR ACTORES SOCIALES

* Si coincidimos en que el Desarrollo Local y Regional debe pasar, necesariamente, por el desarrollo integral de un territorio, las acciones que se propongan y ejecuten deben tener un carácter pluri-dimensional que relacione las iniciativas de diferentes actores sociales públicos y privados. Cada uno de estos actores tiene un rol que condicionará de una u otra manera el proceso y sus resultados

RECUERDE

La lista básica de actores sociales que debe actuar en un Proyecto de Desarrollo Local y Regional:

Administración Pública

- ☐ Funcionarios y Técnicos de las Administraciones Municipales
- ☐ Funcionarios y Técnicos de la SPER
- ☐ Funcionarios y Técnicos sectoriales de la Administración Central

Organismos Privados

- ☐ Representantes de empresas, fundamentalmente, PYMES
- ☐ Representantes de Cámaras de Comercio
- ☐ Representantes de entidades financieras localizadas en la Región
- ☐ Representantes de Asociaciones y otros movimientos ciudadanos

Otras Instituciones

- ☐ Directores de Escuelas
- ☐ Directores de Institutos Técnicos
- ☐ Funcionarios y/o personal docente de Delegaciones Universitarias e Investigadores
- ☐ Representantes del Clero Ecuménico

1. Identificar a los distintos actores sociales de la Región
2. Tipificar los actores sociales para calificar su poder en un proceso de desarrollo
3. Caracterizarlos para su ubicación en el proceso

1. Identificar a los distintos actores sociales de la Región que deben y/o pueden participar en el proceso

- ☐ Porque debemos conocer a los actores o grupos de personas a las que debe invitarse a participar en el proceso, especialmente, en una mesa de concertación
- ☐ Porque debemos conocer las situaciones socio-económicas de cada grupo y cómo se reflejan en sus intereses, criterios y actitudes
- ☐ Porque debemos evaluar la posibilidad efectiva que tienen para intercambiar opiniones durante una concertación
- ☐ Porque ayudará a planificar la constitución de grupos de gestión del desarrollo, para facilitar la participación

2. Tipificar a los actores sociales para calificar su poder de participación y orientar los procesos de desarrollo

- ☐ Porque es necesario conocer su grado de receptividad y capacidad de influencia sobre otros actores. Para ello podemos considerar:
  - ✓ Formas y métodos de trabajo que emplean
  - ✓ Uso de la cultura tecnológica
  - ✓ Uso de la tierra y productividad de sus plantaciones y cultivos
  - ✓ Uso de otros recursos naturales como el agua; conservación y protección del suelo, flora y fauna
  - ✓ Trato que otorgan a las personas vinculadas a ellos por razones laborales

- ✓ Grado de participación en Asociaciones económicas, sociales o culturales
- ✓ Otros

- ☐ Porque es necesario conocer y tipificar a los actores por niveles socio-económicos, teniendo en cuenta atributos como los siguientes:
  - ✓ Orígen de las tierras que ocupan
  - ✓ Participación en el mercado y en qué tipos (local-regional, provincial, nacional, de exportación)
  - ✓ Especialización de la producción
  - ✓ Nivel tecnológico alcanzado
  - ✓ Relaciones sociales de producción
  - ✓ Forma de administrar la tierra y la producción
  - ✓ Otros

3. Caracterizar a los actores sociales para ubicarlos en el proceso

- ☐ Porque es necesario conocer el poder de gestión o liderazgo que caracteriza a cada actor. Pueden considerarse:
  - ✓ Características personales y/o profesionales
  - ✓ Roles que desempeña: decisor, transmisor o ejecutor
  - ✓ Respaldo de grupos de poder que posee: políticos, económicos o gremiales
  - ✓ Cantidad de personas que se ven afectadas en su calidad de vida por las decisiones que toma
  - ✓ Medios que dispone para hacer prevalecer sus decisiones: recursos financieros, acceso a mercados de comunicación, respaldo legal, control policial o de la prensa, corrupción de personas y otros recursos que pueden incidir en la falta de acuerdos entre los participantes del Proceso de Desarrollo Local y Regional
  - ✓ Grado de conocimientos que posee respecto de las necesidades de la Región, de otros habitantes y productores; y de las posibilidades de manejo de los eco-sistemas y recursos naturales de la Región

3

TECNICA PARA INVOLUCRAR A LA POBLACION EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONALIZACIÓN

* En todas las etapas del Programa de Desarrollo Local y Regionalización existe una gama de técnicas que permiten dinamizar la participación de la población en el tratamiento de los diversos problemas, soluciones alternativas y proyectos que respondan a las necesidades locales

* Lo importante es evaluar:

  - ¿A quién incluir?
  - ¿En qué etapa del programa?
  - ¿Qué instrumentos utilizar?

* Las principales técnicas a aplicar son:

  1. Incorporación de Promotores Sociales
  2. Creación de Redes o Foros de Desarrollo Local
  3. Realización de reuniones públicas, exposiciones, ferias, etc.
  4. Promoción de la educación y formación de adultos
  5. Impulso al estudio o evaluación de la propia localidad
  6. Utilización de los medios de comunicación

1. Incorporación de Promotores Sociales en el proceso

- Porque pueden actuar con las poblaciones locales en el propio territorio y ganarse la adhesión y confianza de los distintos sectores de la comunidad
- Porque ayudan a los protagonistas locales a desarrollar sus capacidades para organizarse, estructurar sus propias ideas y lograr que internalicen y se apropien de los proyectos que generan

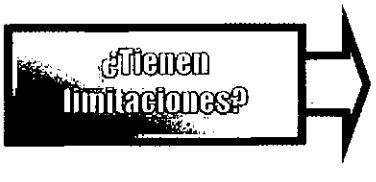
- ☐ Porque ayudan a empresarios, miembros de asociaciones y a otros grupos locales a identificar los problemas esenciales y las potencialidades de su sector de actividad para aportar soluciones
- ☐ Porque ayudan a definir competencias y recursos que se movilizan en el seno de la población local
- ☐ Porque apoyan la formulación del proyecto de Desarrollo Local y Regional

SI...

- ✓ Estas se originan en la necesidad de "profesionalizar" su actuación proporcionándoles todos los conceptos e instrumentos de formación en materia de Desarrollo Local y Regionalización
- ✓ Asimismo, es conveniente coordinar sus intervenciones y articularlas con las diferentes actividades del Programa

2. Creación de Redes o Foros de Desarrollo Local

- ☐ Porque es conveniente agrupar a los principales actores políticos, profesionales, empresarios, miembros de Asociaciones y personalidades locales para debatir sobre los principales problemas económicos, sociales o ambientales de la Región; para formular estrategias de desarrollo y/o propuestas de proyectos a realizar

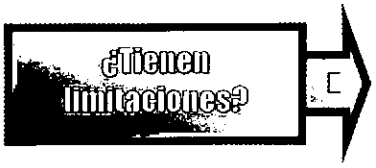


SI...

- ✓ Están relacionadas con la conveniencia de convocar un número limitado de participantes para favorecer debates constructivos
- ✓ Los participantes deben surgir del estudio previo de "Identificación, tipificación y caracterización de actores sociales"

3. Realización de reuniones públicas, exposiciones, ferias, etc.

- Porque constituyen el medio tradicional más útil permitiendo la difusión de información sobre los proyectos
- Porque ofrecen un marco de debate abierto a toda la comunidad
- Porque presentan una excelente ocasión para recoger la opinión de la población local y para establecer nuevos contactos
- Porque favorecen la interrelación de interlocutores económicos de los proyectos para reunirse con interlocutores del sector público, así como con las asociaciones culturales y sociales de la Región



SI...

- ✓ Las reuniones públicas **"son muy útiles"** en la etapa inicial de sensibilización o en la de discusión de propuestas
- ✓ Son **"menos útiles"** en las etapas de elaboración y de puesta en marcha de los proyectos

4. Promoción de la educación y formación de adultos

- Porque desempeñan un rol determinante en la participación de la población local
- Porque tanto la educación como la formación constituyen un medio para reforzar las capacidades de los Promotores Locales
- Porque la formación en Desarrollo Local permite:
  - ✓ Estimular la vida social de la comunidad
  - ✓ Comprender y valorar su territorio y conocer los medios que disponen para actuar sobre él
  - ✓ Reducir el temor al cambio
  - ✓ Diagnosticar mejor y comprender los puntos débiles y las fortalezas de la zona

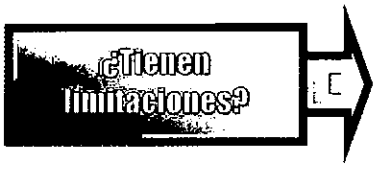
- ✓ Disponer de los instrumentos y métodos necesarios para la elaboración de proyectos de desarrollo a nivel local
- ✓ Trabajar en conjunto de manera más eficaz

SI...

- ✓ En cada caso, una de las condiciones clave es concebir **"formaciones a medida"**, plenamente adaptadas al público interesado, tanto en el plano pedagógico como en sus modalidades de desarrollo

5. Impulso al estudio o evaluación de la propia localidad

- ☐ Porque el estudio o evaluación de una localidad es particularmente útil cuando la Administración Local cubre un vasto territorio, con pueblos dispersos a través de él
- ☐ Porque este conocimiento favorece la aparición del **"sentirse parte"** de los proyectos y para que los diferentes actores tomen **"conciencia colectiva"** respecto de las acciones que pueden desarrollar en el proceso de desarrollo
- ☐ Porque la evaluación, al abarcar los ámbitos sociales, económicos, medio-ambientales y políticos, facilita la identificación de las políticas públicas que deben llevarse a cabo tanto por las instituciones públicas como por las asociaciones económicas y sociales para hacer posible un proceso de Desarrollo Local y Regional
- ☐ Porque el estudio de la evolución de una localidad o un territorio proporciona una ocasión excelente para reunir a sus habitantes en torno a la reflexión y al trabajo en común

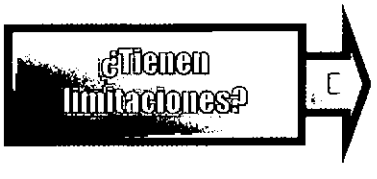


SI...

- ✓ Se derivan de la metodología aplicada, el consejo y la asistencia técnica que se revelan necesarios en la etapa inicial, en la elaboración de cuestionarios y en el análisis de las respuestas e incluso en los Talleres de reflexión que puedan tener lugar
- ✓ Es importante que los protagonistas locales se **"apropien"** del diagnóstico, **"proyecten"** ellos mismos el Plan de Acción más adecuado y lo **"autogestionen"**

6. Utilización de los medios de comunicación

- ☐ Porque los medios de comunicación (radio, televisión, periódicos, boletines, teléfono, fax, bases de datos, etc.) permiten transmitir información de cualquier naturaleza (técnica, propuestas de acción, calendarios, etc.)



SI...

- ✓ El uso de la tecnología no debe **"oscurecer"** el mensaje que se desea transmitir
- ✓ Los sistemas de comunicación utilizados con el objeto de estimular la dinámica local no deben destinarse únicamente a remitir mensajes o sólo a transmitir información
- ✓ También deben ser capaces de **"recibir"** mensajes y **"recopilar"** información proveniente de la comunidad local
- ✓ Los representantes de los diversos grupos de actores sociales son tanto **"receptores"** como **"emisores"** de mensajes e información provenientes de los "grupos de acción local" a través de los medios de comunicación

4

TECNICA DE CONSTRUCCION DE ARBOLES DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

- Permite identificar diversas situaciones de un problema básico, sus efectos y causas subyacentes

- Estos conocimientos favorecen la elaboración de objetivos esenciales y la determinación de las actividades necesarias para abordar los problemas y negociar acuerdos de solución

- El desarrollo de esta técnica es altamente participativa y su uso es conveniente en la Fase de Diagnóstico, Formulación y Evaluación de Proyectos Prioritarios; y en la puesta en marcha de los mismos

- Se constituyen, generalmente del siguiente modo:

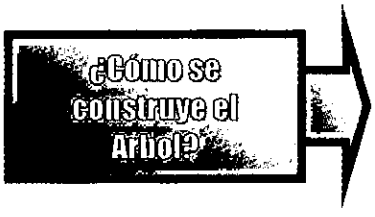
1	ARBOL DE PROBLEMAS-EFECTOS / IMPACTOS
2	ARBOL DE OBJETIVOS

1. Arbol de problemas-efectos/impactos

¿Cómo comenzar?

- ☐ Con una sesión en la que deben participar los "actores sociales" a quienes se les solicitará una reflexión acerca del tema a tratar para que, a modo de "lluvia de ideas" expresen sus puntos de vista
- ☐ Las "ideas" que vayan surgiendo sólo deben exponerse y proceder a registrarlas en un pizarrón o rotafolio. NO PERMITIR debatir sobre ellas en esta etapa

- Luego deberá decidir, junto con el grupo participante, qué problema se examinará primero por considerarlo el principal



- Debe dibujar la figura de un árbol (tronco, raíces, ramas principales y ramas secundarias) lo suficientemente visible para que todo el grupo pueda observarlo. Anote en el tronco el "problema principal". Seguidamente, comience a alentar a los actores sociales que participan a que intercambien ideas sobre las causas más graves o subyacentes que provocan el problema planteado.

TENGA EN CUENTA QUE...

Algunos actores sociales pueden intentar dominar con sus ideas a los demás

Para minimizar esta situación, puede distribuir entre los actores sociales fichas o tarjetas en blanco y pedirles que cada uno anote una o varias ideas. Evitará discusiones estériles

- Centre la atención del grupo en las causas más graves o subyacentes y promueva la discusión sobre los factores o elementos que contribuyen a dichos efectos.
- Anote los factores
- Compare cada factor con cada uno de los demás factores y procure que el grupo determine:
  - ✓ ¿Estará causado por otro factor o es la causa?
    - Si el segundo factor es la causa, trace una línea entre los dos factores con una flecha que apunte al primero
    - Si la causa es el primer factor, trace una línea entre los factores con una flecha que apunte al segundo

RECUERDE

- ☐ **NO** utilice flechas que apunten a dos direcciones
- ☐ Si no existe interrelación, **NO** trace líneas entre los factores
- ☐ Una vez definidos los factores con mayor número de flechas dirigidas a otros factores estos serán, generalmente, los motores del cambio, las causas subyacentes
- ☐ Anote las "causas subyacentes" en las raíces del árbol y, debajo de éstas, en la parte inferior de las raíces, las razones de cada causa subyacente

¿Cómo se trabajan los efectos/impacto del problema?

- ☐ Con idéntico proceso de "lluvia de ideas" y debate posterior. Anote en las ramas principales los "efectos/impacto" del problema más importante
- ☐ Anote los "efectos/impactos" secundarios en las ramas secundarias

Con esta técnica, los actores podrán visualizar todas las cadenas de relaciones de causas y efectos de los principales problemas

2. Arbol de objetivos

✱ Se utiliza para identificar las acciones necesarias para abordar los problemas y causas, detectados y graficados en el "Arbol de Problemas"

¿Cómo se construye el árbol?

- ☐ Partir del "Arbol de Problemas"
- ☐ Invertir la posición del árbol, las raíces en la parte superior y las ramas (primarias y secundarias) en la inferior

Considerar todos los problemas detectados como OBJETIVOS
Este proceso permite obtener un árbol cuyo propósito central es la imagen considerada anteriormente como "problema central"

- Solicite a los actores sociales que analicen estos objetivos y debatan sobre cuál de ellos puede alcanzarse con el Programa de Desarrollo Local y regionalización

La técnica de creación de "árboles" constituye el primer paso para la elaboración del **marco lógico** del Programa de Desarrollo Local y Regionalización

5

TECNICA DE ANALISIS FODA´s

- Permite identificar: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas

- Se utiliza especialmente para diseñar estrategias a partir de ideas básicas que buscan la congruencia entre factores externos e internos (de Regiones, de localidades, de organizaciones, etc.)

Influencia de Factores Externos

- Los factores externos, tales como:
  - ✓ Tendencias económicas mundiales, regionales,
  - ✓ Situación política prevaleciente
  - ✓ Factores sociales
  - ✓ Tendencias tecnológicas
  - ✓ Otros
- Están representados por las **O**portunidades y las **A**menazas según sea su impacto: positivo o negativo

Influencia de Factores Internos

- Los factores internos, tales como:
  - ✓ Las políticas y normas
  - ✓ La situación financiera
  - ✓ La situación de los recursos humanos
  - ✓ Las prácticas administrativas y/o productivas
  - ✓ La existencia de líderes
  - ✓ Otros
- Están representados por las **F**ortalezas y las **O**portunidades

¿Cómo se aplica la técnica?

- Se inicia con un análisis, los mas exhaustivo posible, del entorno
- Se define cuáles sería las principales amenazas que pueden dificultar el logro de los objetivos del Programa de Desarrollo Local y Regionalización

- Se define cuáles serían las principales **O**portunidades que puede aprovechar la región
- Luego se efectúa un análisis lo más preciso posible de las condiciones/situaciones que prevalecen en la Región
- Se definen las características positivas que distinguen a la Región
- Se definen también las características negativas

Estos análisis permiten detectar la distancia entre la situación actual de la Región y aquélla a la que se desea llegar

¿Qué productos se obtienen?

- Una vez efectuado el análisis FODA se pueden generar las siguientes estrategias:
  - ✓ Estrategias para **"potenciar fortalezas"**
  - ✓ Estrategias para **"subsanar debilidades"**
  - ✓ Estrategias para **"prevenir amenazas"**
  - ✓ Estrategias para **"aprovechar oportunidades"**
  - ✓ Estrategias para **"lograr las características deseables planteadas en la visión del desarrollo que tiene la Región"**

RECUERDE

- Esta técnica tiene **"fortalezas"** asociadas a su facilidad de aplicación. Basta estar inmersos en el conocimiento de la Región y conocer su interacción con el entorno.
- También tiene **"debilidades"** por la frágil frontera que existe entre una fortaleza y una debilidad. En ocasiones, sólo la distancia que separa esta frontera, es lo que le dará una connotación u otra.
- La técnica no ofrece una base totalmente consolidada y depende, fundamentalmente, de los conocimientos y actitudes de los actores sociales que participan en el análisis; y la habilidad del Gerente Regional para lograr transformar el resultado de las FODA´s en estrategias viables

6

TECNICA PARA NEGOCIAR

* Detallar las técnicas para negociar constituye un primer intento de sistematización que busca potenciar el uso de las habilidades que se requieren para lograr Acuerdos adecuados entre las partes intervinientes

* En el desarrollo de una negociación se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

1	El contenido de la negociación y los intereses de las partes
2	Posiciones de negociación y relación entre las partes
3	Análisis de opciones
4	Análisis de la mejor alternativa al acuerdo negociado
5	Normas aplicables y/o criterios independientes
6	Planificación secuencial de resultados esperados por las partes

1. El contenido de la negociación y los intereses de las partes

La satisfacción de sus intereses es aquello que realmente buscan las personas a través de la negociación; expresando en ese proceso sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores

- Es necesario determinar el punto central a negociar según la visión de cada una de las Partes
- Requiere "pensar" desde la perspectiva de la contraparte, es decir:

  "Ponerse en los zapatos del otro y pensar -con él o ella- ... ¿lo haría?"

- Porque las partes requieren alcanzar sus respectivos resultados
- Se requiere explorar los intereses y preguntarse, persistentemente,... ¿por qué?

2. Posiciones de negociación y relación entre las partes

Significa determinar las características existentes y deseadas de la relación entre las Partes, aquellas que definirán el estilo de la negociación

- Las posiciones adoptadas por las Partes en situaciones similares en el pasado: de la **Parte 1** hacia la **Parte 2** y viceversa. Se necesita ser incondicionalmente constructivo en la relación
- La caracterización actual de la relación entre las Partes: de la **Parte 1** hacia la **Parte 2** y viceversa. Es necesario ser suave con las personas, aunque deba ser duro con las situaciones
- Definir la relación deseada entre las Partes para construirla
- Comparar los temas y las posiciones de la Parte 1 y de la Parte 2

3. Análisis de las opciones

La gama de posibilidades que pueden tener las Partes para llegar a un acuerdo dentro de la negociación se denominan OPCIONES. Ahora es necesario un análisis de las Partes:

¿Cuáles son los posibles escenarios dentro del actual proceso de negociación?

- Determinar cuál es su mejor opción; sus costos/rentabilidad y las posibles objeciones

- Determinar cuál es su peor opción; sus costos/rentabilidad y las posibles objeciones

La mejor OPCION es aquella que no se puede mejorar más, sin perjudicar a una de las partes

- Determinar cuál es su mejor opción; sus costos/rentabilidad y las posibles objeciones
- Determinar cuál es su peor opción; sus costos/rentabilidad y las posibles objeciones

Ayude a la otra Parte a encontrar alternativas legítimas que favorezcan los intereses de ambos

4. Análisis de la mejor alternativa al acuerdo negociado

Momento de analizar a las dos Partes:

- ¿Cuáles son las alternativas por fuera del actual proceso de negociación?

Si se conoce la mejor alternativa propia al acuerdo negociado y/o se puede debilitar la de la contraparte, revelando lo que se sabe de ella, se podrá influir adecuadamente en el momento apropiado

- ¿Cuáles son sus alternativas por fuera del actual proceso de negociación?

RECUERDE

Es necesario calcular con la mayor precisión posible y hasta dónde los costos lo ameriten, su mejor alternativa al acuerdo de negociación y estimar también la de la otra Parte. Si ambas tienen alternativas atractivas, se debe reconsiderar si vale la pena seguir negociando

5. Normas aplicables y/o criterios independientes

Los planteamientos independientes, objetivos y neutrales, aceptados universalmente, pueden considerarse para construir el acuerdo entre las Partes. Momento de analizar a las dos Partes:

PARTE 1

- ☐ Verificar las opciones, normas aplicables y criterios técnicos
- ☐ Investigar cuidadosamente los criterios objetivos a utilizar en la negociación
- ☐ Evitar que la negociación sea entendida como una lucha de voluntades

RECUERDE

Resulta más fácil resolver los asuntos tomando como base criterios objetivos, que sobre la base de la voluntad de las Partes

PARTE 2

- ☐ Verificar las opciones, normas aplicables y criterios técnicos
- ☐ Intentar que los acuerdos sean construídos sobre bases legítimas para ambas Partes
- ☐ Decidir en conjunto con la otra Parte, lo que es más conveniente para ambas

RECUERDE

Evitar forzar a una de las Partes para que ceda por la fuerza. Es mejor persuadir, tomando como base criterios objetivos

Debe recordar no ceder ante la presión, sino sólo ante un "principio" de legitimidad

6. Planificación secuencial de resultados esperados por las Partes

La apreciación correcta de la situación permite plantear adecuadamente los temas a tratar y obtener resultados de alta calidad

Debe sugerir el siguiente orden secuencial

- ☐ Tratar los temas a medida que se presenten y no apresure el final
- ☐ Lograr un acuerdo para no tocar las formalidades finales hasta no tratar todos los temas necesarios

- ☐ Habrá que preocuparse en primer lugar del proceso de negociación y plantear las propuestas sólo cuando la situación esté madura

Se deben aceptar las críticias a los planteamientos que proponga, para lograr acuerdos de la más alta calidad

TECNICA PARA DETECTAR NECESIDADES CLAVE DE INNOVACION

- El uso de esta técnica permite ayudar a los actores sociales participantes en un Programa de Desarrollo Local y Regionalización a profundizar y ampliar sus conocimientos del territorio, añadiendo una dimensión complementaria: la innovación en la perspectiva del desarrollo duradero

- Provee instrumentos que permiten completar los diagnósticos iniciales, discernir mejor los principales problemas a los que se enfrenta la región y seleccionar los medios para solucionarlos

- Permite precisar las necesidades de innovación que son necesarias para la evolución interna de la Región y moderar los desajustes que se producen entre la economía local y la exterior

- Facilita el análisis de las innovaciones puestas en marcha y las que se necesitarán en el futuro. Puede utilizarse en diferentes oportunidades, a lo largo de todo el proceso

OBJETIVO

Lograr el Desarrollo Local y Regional teniendo en cuenta las oportunidades y las debilidades internas ligadas a los factores producidos por la historia de cada espacio regional; y las fortalezas y amenazas externas que se derivan de la apertura de las economías locales

- Distinguimos inicialmente ocho puntos clave para el análisis:

1	La movilización de la población local y la cohesión social
2	La identidad del territorio
3	Las actividades y los empleos
4	La imagen de la Región
5	La competitividad y el acceso a los mercados

6	Las migraciones y la inserción social y profesional
7	El medio ambiente, la gestión del espacio y los recursos naturales
8	La evolución de las tecnologías

DESARROLLO DE LA TÉCNICA

Por cada Punto Clave identificado, se desarrollan los siguientes pasos:

- ☐ Se proponen temas de reflexión vinculados al Punto Clave
- ☐ Cada unos de los temas de reflexión propuesto, puede desagregarse en sub-temas conforme a las necesidades y características de cada Región
- ☐ Como producto o resultado de la reflexión, deben surgir propuestas de los actores sociales participantes, que constituyan ideas innovadoras
- ☐ Los participantes pueden usar, para facilitar la aplicación de la técnica, la "lluvia de ideas" tratada en el tema de "elaboración de árboles" y con igual metodología
- ☐ A título de ejemplo se detallan a continuación algunas reflexiones sobre cada Punto Clave individualizado:

1. Movilización de la población local y la cohesión social

- ☐ ¿Cuál es el nivel de participación local en el proceso?
- ☐ ¿Cuál es el nivel de movilización de la población local frente a estos eventos?
- ☐ ¿Cuál es el nivel de cohesión social en la Región?
- ☐ ¿Cuáles son los lugares en que la población puede informarse respecto de objetivos del Programa de Desarrollo Local y Regionalización y de cómo puede participar?
- ☐ OTROS

2. La identidad del territorio

- ¿Qué es lo que localmente refleja la identidad del territorio?
- ¿Todos los actores sociales tienen la misma percepción sobre la identidad del territorio?
- ¿Cuáles son los elementos históricos que reflejan la identidad del territorio?
- ¿Cuáles son los símbolos que representan la identidad?
- ¿Cuál es el nivel de percepción de la identidad?
- ¿Cuáles son las vías por las que se transmite la identidad?

3 Las actividades y los empleos

- ¿Cuáles son los principales sectores de actividad económica en la Región?
- ¿Cuáles son los principales tipos de empleo?
- ¿Cómo y en qué medida afecta el desempleo? ¿A qué poblaciones de la Región afecta más?
- ¿Se han utilizado todos los medios para incorporar valor agregado como: integración de los sectores, uso de los conocimientos especializados locales, organización de productores en red, etc.?
- ¿Cuáles son las dinámicas locales para consolidar las actividades y los empleos

4 La imagen de la Región

- ¿Cómo es la imagen de la Región y de sus productos; cuál es la que se promueve?
- ¿Con qué medios, instrumentos y personas se cuenta para dar a conocer la Región?
- ¿Qué actividades son o deben ser útiles para promocionar la Región?
- ¿Qué impacto tiene la promoción de la Región?

5. La competitividad y el acceso a los mercados

- ¿Qué posición ocupan los principales productos o servicios de la Región en el mercado provincial, nacional o exterior?
- ¿Qué demanda y qué competencia existen para los productos de la Región?
- ¿cuál es la situación de la Región respecto a: sistemas de producción, cualificaciones de trabajadores y empresarios, grado de actualización de la tecnología disponible, rentabilidad de los distintos sectores?
- ¿Existen controles de calidad y de adecuación a las normas?
- ¿Con qué instrumentos se cuenta para responder a la lógica del mercado?
- ¿Existen modalidades de cooperación y solidaridad entre los productores de la Región?

6. Las migraciones y la inserción social

- ¿Qué importancia y características tiene el éxodo rural en la Región?
- ¿Qué importancia tiene la inmigración de trabajadores?
- ¿Qué medidas se adoptan para facilitar la inserción de los inmigrantes?
- ¿Qué agentes participan en estas medidas? ¿La población local, se implica en ello?
- ¿Cuáles son las posibilidades, sectores económicos y medidas adoptadas para favorecer la inserción y profesionalismo en el territorio?

7. El medio ambiente, la gestión del espacio y de los recursos naturales

- ¿Cuáles son los recursos naturales y culturales de la Región?
- ¿Cuáles son los modos de utilización del espacio y de los recursos?

- ¿Cuáles son los marcos legislativos y los instrumentos para la gestión y el ordenamiento local del espacio y los recursos?
- ¿qué nivel de conciencia colectiva existe respecto de la gestión del espacio y los recursos?
- ¿De qué manera y qué instituciones educan a la población en materia de medio ambiente?

8. Evolución de las tecnologías

Temas de reflexión

- ¿Existen en la Región, evidencias de una revolución tecnológica en los distintos sectores de actividad?
- ¿Cuáles son la nuevas tecnologías que habría que introducir en la Región?
- Los actores locales ¿con qué medios cuentan para acceder a la información sobre nuevas tecnologías?
- ¿Cuáles son los criterios predominantes que se siguen a la hora de elegir la incorporación de nueva tecnología?
- Los criterios utilizados ¿son compatibles con una gestión duradera del espacio, de los recursos, de la creación de empleo y de la conservación del patrimonio y cultura de la Región?

ANEXO 2.

Una nueva capacitación para el desarrollo rural

¿Gastar en actividades o invertir en resultados?

¿Problematizar las soluciones o solucionar los problemas?

Documento publicado por el Departamento de Desarrollo Sostenible (SD) de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
Enero 2003

por Polan Lacki
y Luis Marcenado

Nodo Regional del Foro de Montañas en América Latina

Resumen ejecutivo

Este artículo incluye, entre otros, los siguientes planteamientos:

- El desarrollo rural depende mucho mas de la adecuada capacitación de los agricultores que de la abundancia de sus recursos; mucho mas de insumos intelectuales que de insumos materiales; mucho mas del "cómo hacer" que del "con qué hacer".

- Gran parte de los problemas de los agricultores pueden ser resueltos por ellos mismos con la condición de que reciban una capacitación técnico-empresarial orientada a producir resultados económicos y no apenas a ejecutar actividades; una capacitación mas comprometida en solucionar los problemas que en problematizar las soluciones.

- La solución mas realista para los problemas de la agricultura latinoamericana es la eficiencia tecnológica y gerencial de los agricultores y la fortaleza organizativo-empresarial de sus comunidades.

- Estos dos requisitos permiten contrarrestar, en gran parte, la escasez de recursos materiales y financieros de los productores rurales y la insuficiencia de apoyo gubernamental.

Antecedentes de este artículo: Antes de ser redactado en su versión final este artículo fue sometido al análisis crítico de especialistas vinculados a las mas importantes instituciones relacionadas con el desarrollo rural latinoamericano, a través de una consulta electrónica informal. Aproximadamente 230 profesionales han aportado críticas y sugerencias las que, en la medida de lo posible, fueron incorporadas a esta versión definitiva. Sus autores agradecen estos aportes reconociendo, sin embargo, que las eventuales debilidades del artículo son de su exclusiva responsabilidad no comprometiendo a los referidos colaboradores ni a la FAO.

Los problemas externos a las fincas no pueden ser ignorados. Los productores rurales latinoamericanos tienen razón en criticar a:

- Intermediarios, agroindustriales e hipermercados, porque muchos les imponen condiciones verdaderamente crueles en la adquisición de sus productos, olvidándose que son éstos los que inician y hacen posible la cadena agroalimentaria de agregación de valor en la que participan.

- Sus propios gobiernos porque no los protegen ni asumen eficientemente la tarea de contribuir a crear condiciones mas adecuadas para la mayor competitividad del sector.

- A los gobiernos de los países desarrollados que practican una competencia desleal en los mercados internacionales, generando peores condiciones para productores del tercer mundo.

Pero..... debemos priorizar las soluciones que están a nuestro alcance

Sin embargo, seamos realistas, en las últimas décadas las quejas y protestas de los productores latinoamericanos han producido resultados decepcionantes. Por lo tanto ellos necesitan reemplazarlas por una actitud más constructiva, encargándose en primer lugar ellos mismos de solucionar sus problemas; porque difícilmente éstos serán resueltos por sus gobiernos ni por otros integrantes de las cadenas agroalimentarias; porque estos últimos intervienen en ellas para ganar dinero y no para solucionar los problemas de los productores rurales. Frente a esta realidad serán los propios agricultores quienes tendrán que corregir sus ineficiencias productivas.
Asimismo tendrán que organizarse para asumir mayor protagonismo en toda la cadena agroalimentaria porque son estas dos distorsiones, ineficiencia productiva y falta de organización grupal y comunitaria, ambas corregibles por ellos mismos, las principales causas eliminables de la falta de rentabilidad y competitividad del sector rural.

Visión equivocada del problema

Muchos agricultores latinoamericanos aún siguen creyendo que, para solucionar sus problemas económicos, necesitan que los gobiernos les otorguen créditos y renegocien sus deudas, garanticen la comercialización de sus cosechas, reduzcan la carga tributaria, incrementen el valor del dólar, otorguen subsidios y establezcan barreras a las importaciones de productos agrícolas.
Siguen creyendo en estas medidas porque aún no se dieron cuenta que ellas no son factibles de ser llevadas a la práctica, ni son eficaces en la solución de sus problemas. Las razones para esta afirmación, de aparente escepticismo, son las siguientes:

Primera razón: Los endeudados y debilitados gobiernos de esta región sencillamente, sencillamente, no están en condiciones de concederles estas ayudas, aunque quisiesen hacerlo; asimismo enfrentan enormes dificultades cuando intentan impedir que los países ricos sigan subsidiando y protegiendo a sus agricultores.

Segunda razón: Aunque fuesen factibles, dichas medidas no serían eficaces ni suficientes mientras los productores no eliminen las dos causas más inmediatas de su falta de rentabilidad. Estas dos causas son las siguientes:

Causa 1: como regla general ellos se dedican exclusivamente a la etapa pobre del negocio agrícola que es la etapa de producción propiamente tal; ésta exige mucho trabajo, expone a permanentes riesgos y genera pocas ganancias. Las actividades de la etapa rica (fabricación y reventa de insumos, procesamiento para incorporar valor y comercialización de las cosechas) son realizadas por otros agentes del agribusiness, aunque algunas de ellas podrían ser ejecutadas por los propios agricultores si ellos lo hiciesen en forma asociativa y gradual.

Causa 2: además de encargarse apenas de la referida etapa pobre, muchos agricultores la ejecutan con marcadas ineficiencias, tal como lo comprueban los bajos rendimientos promedio de la agricultura y ganadería latinoamericana, la inadecuada o insuficiente diversificación productiva, el dedicarse a producir rubros de muy baja densidad económica, etc. Esto sin desconocer las importantes mejoras de productividad de muchos sectores y

regiones, mejoras que por otra parte demuestran que es posible crecer en cantidad y calidad de productos y en competitividad del sector.

Al acostumbrarnos a vivir con el problema .....¡dejamos de verlo!

Estas dos distorsiones están tan generalizadas en la agricultura latinoamericana que, a pesar de ser muy dañinas para la economía de los agricultores, son consideradas por muchos de ellos como normales y aceptables; a tal punto que muchos productores rurales ni siquiera se dan cuenta que la falta de rentabilidad es provocada mayoritariamente por ellos mismos, al adoptar los siguientes procedimientos:

- Sus costos unitarios de producción son innecesariamente altos en virtud de los bajos rendimientos promedio que obtienen por unidad de tierra y de animal; y de los altos precios que, debido a su individualismo, pagan en la adquisición de los insumos y en la realización de varias inversiones sobredimensionadas, que no deberían hacerlas en forma individual.

- Los precios de venta de sus cosechas son innecesariamente bajos porque, otra vez, por no practicar la asociatividad, los productores comercializan sus excedentes en forma individual, sin agregarles ningún valor y con el primer eslabón de intermediación, directamente en sus fincas. Las causas más inmediatas de la falta de rentabilidad empiezan en las propias fincas y comunidades rurales. Estos antecedentes ilustran que los productores son víctimas principalmente de sus propias ineficiencias de producción, administración rural y comercialización. Al contrario de lo que suele afirmarse, muchos de sus problemas se deben a la falta de conocimientos técnico - gerenciales y de organización empresarial y comunitaria, y no sólo a equivocadas políticas crediticias, cambiarias, arancelarias e impositivas. Este es un problema de fondo que debemos reconocer con humildad y enfrentarlo con realismo, objetividad y profesionalismo; porque las ineficiencias provocadas por la falta de conocimientos y de organización empresarial deben ser corregidas con capacitación y no premiadas con subsidios.

  Esto no significa desconocer los problemas estructurales de la agricultura, pero se trata de no caer en la trampa de no hacer lo que es posible y necesario porque hacemos foco solamente en seguir reclamando por las medidas que están fuera del alcance de los agricultores y de los extensionistas.

Preguntas que nos duelen..... a todos

Todo lo anterior parece muy claro y entonces cabe preguntarse:

- ¿Por qué las familias rurales aún no están capacitadas para corregir sus ineficiencias productivas y por qué no están organizadas en grupos para comprar insumos, incorporar valor a sus cosechas y comercializarlas en conjunto, en vez de seguir ejecutando todas estas actividades en forma individual?
- ¿Cómo explicar la persistencia de estas distorsiones tan elementales si en América Latina existen decenas de miles de extensionistas y promotores del desarrollo rural que, con gran dedicación, han estado actuando durante muchos años en los más

diversificados Servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural (SATER), máxime considerando que éstos fueron creados exactamente para corregir dichas ineficiencias y distorsiones?

- ¿Cómo explicarlo si durante más de 50 años estos servicios han pasado por permanentes reestructuraciones y han aplicado las más variadas políticas, estrategias, enfoques y modelos de extensión rural?

Las reestructuraciones de los SATER fueron mal enfocadas

Ello ocurrió y sigue ocurriendo porque tales reestructuraciones han subestimado e ignorado tres debilidades que jamás podrían haber dejado de ser consideradas como prioritarias; porque son ellas las verdaderas y más profundas causas de los modestos resultados obtenidos por los SATER:

1. El extensionista no está suficientemente preparado para ayudar a que los propios agricultores corrijan sus ineficiencias y solucionen sus problemas.
2. El SATER no proporciona las condiciones mínimas para que el agente de extensión permanezca permanentemente (la redundancia es intencional) en el campo y dedicado principalmente a sus labores educativas y organizativas de la comunidad.
3. El extensionista no utiliza, plena y racionalmente, eficaces estrategias, métodos y medios de extensión rural.

Estas debilidades, mas endógenas que exógenas, son las que están produciendo un enorme daño a la eficacia y eficiencia de los SATER y consecuentemente deberían constituir la prioridad de cualquier reforma de la extensión rural.
Sin embargo, las múltiples reestructuraciones efectuadas en las últimas décadas no lograron eliminarlas. Prueba de ello es que después de cada reestructuración los extensionistas locales siguieron haciendo prácticamente lo mismo que hacían antes de la reforma, sin cambios técnico - metodológicos ni en sus actitudes. Ello ocurrió, entre otras razones, porque las referidas reestructuraciones:

- En vez de empezar a corregir las crónicas debilidades técnicas, metodológicas y operativas que ocurren en las agencias locales de extensión rural, proporcionándoles las condiciones para que puedan responder a las necesidades concretas de las familias y comunidades rurales

- Prefirieron el camino más cómodo de proponer reformas en aspectos teóricos, conceptuales y a veces ideológicos de lo que ocurre en las cúpulas institucionales.

En el presente documento se propone revertir esa tendencia y poner énfasis exactamente en aquellos aspectos concretos del accionar de los SATER en terreno, que no dependiendo de decisiones políticas de alto nivel tienen un gran impacto en los resultados a lograr en las fincas. En otras palabras, se propone empezar las reformas desde abajo y no desde arriba de las estructuras de los SATER; desde adentro y no desde afuera.
Corrigiendo apenas estas tres deficiencias, los SATER estarán en condiciones de contribuir realmente a promover una profunda transformación en el desempeño de los productores rurales. Aunque los gobiernos sigan sin otorgar a los agricultores los créditos, los subsidios ni las garantías de comercialización, que ellos tanto reivindican. Afortunadamente la corrección de gran parte de estas debilidades no depende de decisiones externas a los SATER y gracias a ello podrán ser ejecutadas por sus propios ejecutivos y por todos los extensionistas. En esta

propuesta de reforma la "decisión personal" de cada ejecutivo y extensionista del SATER es mas importante que la "decisión política" del gobierno.
En sentido contrario, mientras estas tres debilidades no sean corregidas no tiene mucho sentido seguir formulando sofisticadas teorías académicas sobre políticas, enfoques y modelos de extensión rural, reformulando organigramas y flujogramas institucionales, ni tampoco incluyendo temas de moda en sus programas o dando nombres nuevos a los problemas antiguos. Porque el problema no está tanto en las políticas, en los modelos o en los enfoques, sino en la inadecuada capacitación técnica y metodológica de los extensionistas; y en la falta de agilidad operativa de los SATER para proporcionarles las condiciones de permanencia en el campo, dedicados principalmente a trabajar por la capacitación y la organización de las familias y comunidades rurales.

Tres debilidades a superar y estrategias a desarrollar:

Debilidad A:

El extensionista no está suficientemente preparado para ayudar a que los propios agricultores corrijan sus ineficiencias y solucionen sus problemas.
La globalización de la economía y la reducción o eliminación de los servicios estatales de apoyo a la agricultura están exigiendo un nuevo extensionista con visión ejecutivo-empresarial que tenga las siguientes actitudes y aptitudes:

- Deberá estar consciente de que, en los países pobres, el modelo paternalista de desarrollo rural basado en créditos, subsidios y garantías oficiales de comercialización está agotado. Dicho modelo es una utopía que ya no tiene ninguna posibilidad real de ser llevada a la práctica. El extensionista que ignore esta realidad fracasará en su misión como promotor del desarrollo rural; porque su accionar estará basado en recursos que no existen y en soluciones que los agricultores, sencillamente, no pueden adoptar. Países pobres con muchos agricultores también pobres necesitan de un agente de extensión que sepa "producir más y mejor con menos recursos"; un extensionista que sea capaz de ayudar a solucionar los problemas de los agricultores, contando inicialmente apenas con los recursos que ya están disponibles en sus fincas y comunidades y no con los que seria deseable que estuviesen disponibles. Este es el principio básico para un extensionismo de resultados.

- Deberá partir de la premisa de que, la familia rural es el más importante agente potencial de desarrollo rural; y que su misión como educador consiste en transformar cada familia en un agente real de desarrollo, de su finca y de su comunidad. Para que esto sea posible la acción del extensionista deberá apuntar a lograr que las propias familias y comunidades rurales adquieran la voluntad y la capacidad de tomar, en sus propias manos, la corrección de sus ineficiencias y la solución de sus problemas. Teniendo en cuenta que los gobiernos no pueden "hacer todo por todos los agricultores siempre", el extensionista deberá ser consecuente con esta realidad y adoptar una estrategia de desarrollo que sea educativo - emancipadora. En las actuales circunstancias este es el único camino posible para que los agricultores se vuelvan menos dependientes de ayuda de gobierno y menos vulnerables en su relación con intermediarios, procesadores y supermercados y sean menos afectados por subsidios y medidas proteccionistas de los países ricos.

- Los productores rurales latinoamericanos necesitan de un extensionista que sepa aplicar el antídoto más eficaz contra las dependencias y vulnerabilidades que venimos describiendo. Este antídoto es la eficiencia tecnológica y gerencial de los agricultores y

la fortaleza organizativo - empresarial de sus comunidades. Este es el mejor "remedio" para una agricultura que prácticamente ya no cuenta con ayudas gubernamentales.

- El agente de extensión deberá trabajar consciente de que la principal causa del subdesarrollo rural es la insuficiencia e inadecuación de los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las familias y comunidades rurales; y no tanto la falta de recursos financieros y de decisiones políticas. Consecuentemente, las soluciones que él formule deberán depender mucho más de medidas técnico - educativas que político - crediticias. En su condición de profesional de ciencias agrarias y no de ciencias políticas, el extensionista deberá abordar, en primer lugar, aquellos problemas que son solucionables con las herramientas de su profesión, en vez de seguir esperando que otras instituciones contrarresten, a través de subsidios, las consecuencias y los efectos de las ineficiencias productivas y comerciales de la agricultura.

- El extensionista deberá empezar a solucionar los problemas del agro desde adentro de las fincas y comunidades y no necesariamente desde afuera. Desde abajo hacia arriba y no necesariamente desde arriba hacia abajo. Desde lo micro y no desde lo macro. Desde lo sencillo y no desde lo complejo. Deberá hacerlo iniciando con aquellas medidas que, al ser de bajo o cero costo, no necesariamente requieran de recursos adicionales a los que los agricultores ya poseen, ni de decisiones políticas de alto nivel. Poseyendo esta actitud y esta aptitud de descomplicar y desmitificar la complejidad de la problemática rural, el extensionista estará en mejores condiciones para contribuir a solucionar los problemas, en vez de seguir apenas problematizando las soluciones.

Con el fin de hacer factible la estrategia de desarrollo endógeno propuesta en el punto anterior, el extensionista deberá ser capaz de:

- Identificar los errores que los agricultores cometen, con mayor frecuencia, en la producción, en la administración de las fincas, en la adquisición de los insumos y en la comercialización de los productos, porque, como regla general son estos errores, y no tanto la falta de políticas y de créditos, las principales causas de los bajos ingresos de las familias rurales. El agente de extensión deberá tener la objetividad y el pragmatismo de identificar, en primer lugar, aquellas ineficiencias que puedan ser corregidas y eliminadas por los propios agricultores, pues de lo contrario de poco serviría identificarlas.

- Poner énfasis en aquellos problemas que puedan ser solucionados por las propias familias rurales, con una menor dependencia de aportes externos a las fincas. Los diagnósticos obsoletos que enfatizan los problemas que no son solucionables por los propios agricultores rebajan, en vez de elevar la autoestima de las familias rurales, y desestimulan en vez de estimular sus iniciativas. Dichos diagnósticos las conducen a la pasividad y al fatalismo, porque les dan una sensación de incapacidad e impotencia para transformar su realidad adversa. Enfatizar tales diagnósticos significa practicar la anti-extension rural; porque un importante papel del extensionista moderno es exactamente el de simplificar la solución de los problemas, para conseguir que los agricultores aprecien que ellos mismos pueden resolverlos.

- Identificar aquellos problemas que suelen ser invisibles para los productores, tales como costos ocultos, inversiones sobredimensionadas y recursos ociosos, actividades y/o gastos improductivos, tierras y animales con baja productividad, pérdidas durante y después de la cosecha, etc. Desafortunadamente estos problemas invisibles están muy generalizados en las fincas latinoamericanas.

El extensionista deberá hacerlos "visibles" a los agricultores y luego de ello hacerlos solucionables por los propios agricultores y sus comunidades.

- Identificar los recursos y potencialidades de desarrollo que ya están disponibles en las fincas y comunidades, priorizando su aprovechamiento racional antes que identificar debilidades y restricciones, especialmente si éstas no pueden ser corregidas por el productor ni por el extensionista. Primero utilizar lo que hay y recién después reivindicar, con mayor autoridad, lo que no hay. A modo de ejemplo, si el agricultor tiene una vaca que produce 4 litros de leche al día y un ternero cada 22 meses (promedios latinoamericanos), pudiendo producir 20 litros al día y un ternero a cada 12 meses, la prioridad es producir forraje para alimentarla y mejorar su manejo sanitario y reproductivo, antes de adquirir vacas adicionales. De lo contrario lo más probable será que el productor se endeudará innecesariamente y las vacas adicionales apenas compartirán el hambre con la primera.

- Formular propuestas para resolver los problemas, a través de medidas que sean compatibles con las reales posibilidades de los agricultores en adoptarlas. De poco sirve que el extensionista proponga excelentes "recetas" si los agricultores no disponen de los "ingredientes" necesarios para llevarlas a la práctica. El agente de extensión deberá descomplicar los problemas con el propósito de facilitar y hacer factible su solución. Debe recurrir a propuestas sencillas y seguras, de bajo costo y buenos resultados comprobados.

- Generar verdaderos desafíos en las familias y comunidades rurales, mostrando que normalmente existe un buen margen posible de progreso aún con sus limitaciones y dependiendo sólo de sus propios recursos. En este sentido podemos decir que el buen extensionista es un "desafiador", alguien que genera condiciones para que los productores lleguen a querer innovar y progresar, que tengan una ambición sana y adquieran un fuerte deseo de superación.

- Saber ejecutar, con sus propias manos, las principales actividades y faenas agrícolas (sembrar, podar, regar, operar y regular maquinaria, inseminar, ordeñar, procesar y comercializar cosechas, etc.). No es suficiente que el extensionista posea excelentes conocimientos teóricos sobre agricultura y desarrollo rural. El productor será permeable a sus propuestas recién después que demuestre que sabe hacer cosas y solucionar problemas.

Con este pragmatismo y con estas actitudes proactivas, el nuevo extensionista dejará de ser un simple reivindicador de reclamos y asumirá la función, mucho más fructífera y constructiva, de promotor de soluciones de los problemas existentes en las fincas y comunidades rurales. Este es el extensionista que la agricultura moderna realmente está necesitando.
El agente de extensión deberá tener la versatilidad necesaria para desempeñarse con agricultores de distintos niveles de disponibilidad de recursos productivos, pero muy especialmente, con aquella gran mayoría de productores afectados por la adversidad físico - productiva y por la escasez de capital. Esta gran mayoría necesita de un extensionista que sea capaz de empezar la solución de sus problemas, aun cuando ella no tenga acceso:

- Al crédito, porque existen muchas y muy eficaces tecnologías que para ser adoptadas no lo requieren;
- A las semillas híbridas, empezando con buenas semillas de variedad;

- A las raciones industrializadas, produciendo sus principales ingredientes y elaborándolas en la propia finca;
- A la maquinaria moderna, constituyendo grupos para adquirirla y utilizarla en forma conjunta;
- A los animales de alto potencial genético, ya que la alimentación y el manejo sanitario y reproductivo adecuados pueden compensar, al menos en parte, la menor calidad genética;
- A las garantías de comercialización, reduciendo costos, diversificando, escalonando y transformando o procesando la producción.

Este pragmatismo de "partir de lo posible para llegar a lo deseable" es prácticamente un imperativo para lograr el desarrollo rural con equidad; porque las seis restricciones recién mencionadas están presentes en la mayoría de las fincas latinoamericanas. El técnico que no es capaz de actuar en este realismo, sencillamente no podrá ser extensionista en un país subdesarrollado, porque no estará en condiciones de responder a las necesidades de sus clientes, tal como ellos realmente lo necesitan.
El extensionista deberá priorizar la correcta aplicación de insumos intelectuales y tecnologías de procesos (el cómo hacer), por sobre los insumos materiales y las tecnologías de productos (el con qué hacer). Los primeros, al depender apenas de conocimientos, son de menor costo y no se gastan al ser aplicados; mientras que los segundos, al depender de recursos financieros y materiales, son de mayor costo y se gastan cada vez que se los utiliza. En países subdesarrollados, los agricultores y los gobiernos tienen una crónica insuficiencia de recursos financieros. Es debido a esta importantísima restricción que:

- Los factores de desarrollo agrícola que son caros y escasos deberán ser un complemento en el proceso de modernización productiva y no un condicionante para empezarla o una excusa para no empezarla.
- El extensionista deberá conseguir que los productores rurales gradualicen la solución de sus problemas. Esta gradualización podrá ser vertical (empezando a resolver los problemas de solución más fácil y de más bajo costo) u horizontal (iniciando la tecnificación en pequeñas superficies o con pocos animales e ir avanzando hacia mayor cantidad de hectáreas y de animales).

Finalmente, el extensionista deberá tener una visión integral del negocio agrícola. Al visualizarlo en su conjunto comprenderá que el éxito económico del agricultor depende de que exista eficiencia y racionalidad en todas sus actividades y etapas: en la adquisición de insumos, en la producción propiamente tal y en el procesamiento y comercialización de los productos. También comprenderá que algunas de éstas actividades o etapas sencillamente no pueden ser efectuadas, con eficiencia económica, si los agricultores las ejecutan en forma individual. Por esta razón el extensionista deberá partir de la premisa de que la agrupación de los pequeños productores es una medida imprescindible para que ellos puedan sobrevivir en la actividad agrícola.
A través de dicha agrupación los propios agricultores podrán ir asumiendo, en forma gradual, otras etapas del negocio agrícola; y de esta manera, beneficiarse ellos de sus ganancias y no los agroindustriales y comerciantes. En otras palabras, la eficiencia no podrá ser parcial, tendrá que ser integral, en los aspectos técnicos, gerenciales y organizativos y avanzando todo lo posible en la cadena agroalimentaria. Sin embargo no debemos desconocer que en muchos casos productores muy exitosos como tales, sufrieron grandes problemas cuando incursionaron por ejemplo en la industria procesadora de sus productos. Esto no es sencillo ni es la panacea. Se hace necesario muy buena organización y crecimiento gradual de la capacidad de gestión y hasta pueden ser solución etapas intermedias de lograr mejores condiciones de comercialización con quienes actualmente le compran la producción.

En el mundo moderno la capacitación de los extensionistas no es tan cara ni tan difícil.

Para alcanzar este perfil más pragmático, más empresarial y más ejecutivo, descrito en los 7 puntos precedentes, los agentes de extensión no necesitan adquirir conocimientos muy profundos, complejos o sofisticados. Conocimientos y habilidades bastante elementales serán suficientes para que ellos puedan corregir los errores y solucionar los problemas (ambos generalmente también elementales), que ocurren con mayor frecuencia en la mayoría de las fincas y comunidades rurales. Por esta razón, en una primera etapa, la capacitación de los extensionistas no necesariamente deberá consistir en cursos muy teóricos, de alto costo y de larga duración que suelen alejarlos aún más de la realidad concreta del sector productivo rural, en vez de acercarlos a ella. Lo realmente importante es que los contenidos de la capacitación sean aplicables y eficaces en la solución de los problemas que ellos enfrentan con mayor frecuencia en sus labores cotidianas.

Se requiere de un verdadero reciclaje profesional que además de actualizar los conocimientos técnicos y metodológicos, cambie la mentalidad y las actitudes de los extensionistas, que logre elevar su ego, su autoestima y su auto confianza, al demostrarles que ellos son capaces de ayudar a solucionar los principales problemas de los agricultores, utilizando básicamente los insumos intelectuales de su profesión y las potencialidades de las familias y comunidades rurales. Esto puede lograse en el marco de una propuesta de capacitación en la acción, de modo que aprendan a corregir las ineficiencias de los agricultores, corrigiéndolas y aprendan a solucionar los problemas de la agricultura, solucionándolos. En las capacitaciones tradicionales para extensionistas se les ha enseñado antes para que lo apliquen después y lo que se está proponiendo es pasar a un modelo de capacitación durante. Dicho de otra forma es la capacitación en terreno, ejecutándola allá adonde están los problemas y en el momento que ellos ocurren, con métodos activos a partir de la discusión y resolución de casos concretos. Después de recibir tal capacitación, los extensionistas deberán ser pagados de acuerdo a su capacidad que resolver problemas y de generar ingresos adicionales a los agricultores; y no apenas de acuerdo a su capacidad de ejecutar actividades.

Por otra parte existen, y es bueno recurrir a ellas en forma complementaria, variadas alternativas de capacitación de muy bajo costo y reconocida facilidad de acceso: cursos a distancia, páginas Web, organización de pequeñas bibliotecas y videotecas en las agencias locales o regionales de extensión rural, visitas a estaciones experimentales, a fincas de agricultores eficientes y a grupos asociativos exitosos, a agroindustrias, etc. Lo anterior indica que, gracias a las facilidades del mundo moderno, la escasez de recursos presupuestarios y la falta de decisiones de alto nivel ya no son importantes restricciones para que los extensionistas sean capacitados y/o se auto-capaciten.

En resumen, es necesario y posible desmitificar la complejidad de la problemática rural; y para ello se requiere, como primer paso, pragmatizar y descomplicar los contenidos de los programas de capacitación de los extensionistas; reemplazando aquellos que son innecesariamente complejos, muy teóricos, abstractos y descontextualizados de la realidad rural, por otros más prácticos y utilizables por ellos en la solución de los problemas de las familias y comunidades rurales.

El extensionista que adquiera el perfil descrito en los 7 puntos precedentes estará apto a solucionar los problemas más inmediatos que afectan a la mayoría de las familias rurales; aunque se mantengan todas las conocidas restricciones y adversidades que afectan a los agricultores.

En relación también a la formación y capacitación de profesionales y para-técnicos actuales y futuros cabe un párrafo especial sobre las escuelas agrotécnicas y las facultades de ciencias agrarias. Ambas deberían ejecutar actividades de extensión rural en carácter permanente y directamente en terreno, no apenas para enseñar y difundir innovaciones sino que también para "zambullirse" en la realidad rural concreta y a partir de esta actualización y retroalimentación adecuar sus contenidos educativos y sus métodos pedagógicos. Habría una reciprocidad de beneficios entre agricultores y las mencionadas instituciones, éstas pasarían a

ser más realistas y útiles a aquellos. Por otra parte pasantías de estudiantes en fincas sin duda serían un aporte para la tarea de los SATER. Esto también contribuiría a reorientar la tarea de las facultades y escuelas agrotécnicas hacia formar egresados que tiendan al auto-empleo y a generar oportunidades de trabajo en el campo.

Debilidad B:

El extensionista no permanece suficientemente en el campo. Allá están los problemas y allá tendrán que ser resueltos.
El extensionista debe poder actuar permanentemente en las fincas y comunidades rurales. Porque es allá donde deberá trabajar con los agricultores para lograr que ellos avancen en los objetivos de saber, poder y querer producir con eficiencia y superar sus problemas individuales, grupales y comunitarios. Solucionando problemas concretos en el campo agricultores y extensionistas adquieren más confianza y se afianzan. Asimismo ambos confirman en la práctica que muchos problemas pueden ser resueltos por ellos mismos, sin depender tanto de los gobiernos o de otras ayudas externas.
Este requisito de permanecer en terreno, que parece tan obvio, desafortunadamente no está presente en la mayoría de los SATER latinoamericanos. La falta de vehículos, combustibles y viáticos es una importantísima causa del fracaso de la extensión rural. Inexplicablemente, durante las últimas décadas, esta debilidad fue subestimada y casi aceptada como si fuese aceptable. Sin embargo es también necesario cuestionarnos acerca de por qué esto ocurre, incluso ante una pasividad prácticamente total de parte de los agricultores y de sus gremios. Es necesario tener la humildad de reconocer que no siempre en los SATER se lograron resultados tan importantes que al decaer su accionar, se hayan generado reacciones en defensa del servicio.
El primer camino entonces para solucionar las restricciones de recursos para el accionar del SATER es demostrar claramente que es capaz de generar resultados, repetimos RE-SUL-TA-DOS. Estos deben ser concretos, medibles y coherentes con las necesidades de los productores y con los objetivos y metas de los programas de trabajo de los SATER.
Esta restricción de recursos puede y debe ser eliminada en el corto plazo. En primer lugar porque está produciendo un enorme daño a la eficacia de los SATER y a la eficiencia de los agricultores. En segundo lugar porque existen varias alternativas, de fácil adopción y reconocida eficacia, a través de las cuales ella puede ser eliminada. Es decir, no existen razones insuperables para seguir conviviendo con ella. Sin embargo, para hacerlo es necesario ingeniar soluciones innovadoras, que vayan más allá del cómodo camino de solicitar recursos adicionales al Estado.
Si el SATER no puede proporcionar o financiar al extensionista la adquisición del vehículo convencional (motorizado de 4 ruedas), deberá actuar con realismo y adoptar otros medios de transporte que sean compatibles con sus disponibilidades presupuestarias; o alternativamente deberá ofrecer estímulos para que el extensionista resida en la propia comunidad y no pierda su escaso tiempo haciendo largos recorridos por las carreteras. Finalmente, si éstas alternativas no son aplicables, el SATER deberá adoptar la medida radical de reducir su estructura operativa; y, con los ahorros obtenidos, disponer de los recursos necesarios para garantizar la permanencia de los extensionistas en terreno. Es muchísimo mejor tener 70 u 80 extensionistas solucionando los problemas en el campo que 100 burocratizando y frustrándose en las oficinas. La solución mas eficaz y definitiva consiste en eliminar todas las causas, motivos y hasta excusas para que los extensionistas no permanezcan en terreno.
Mientras convivimos con este doble desperdicio (de tecnologías ociosas y de extensionistas recluidos en las oficinas), los agricultores fracasan exactamente porque no aplican todo lo que podrían de esas tecnologías y porque no se organizan como grupo y a nivel de sus comunidades; y sin embargo hay insuficiente presencia de los extensionistas en el campo. Lo

mas lamentable es que los empobrecidos gobiernos han hecho lo más caro y más difícil (generar las tecnologías y formar los extensionistas) y ahora desaprovechan esa valiosa inversión porque no proporcionan las condiciones objetivas para que los agentes de cambio permanezcan en terreno y trabajen con los productores logrando que se apliquen esos nuevos conocimientos.
La situación recién descripta produce la siguiente contradicción y paradoja: lo que en apariencia es una insuficiencia de recursos, en realidad es un desperdicio de éstos. Dicho desperdicio es provocado por el siguiente error, grave pero desafortunadamente muy generalizado en los SATER latinoamericanos: no respetar el límite, considerado como razonable, de gastar menos del 70% del presupuesto en salarios y contribuciones sociales. Cuando tal límite es superado, los extensionistas suelen permanecer recluidos en las oficinas, no tanto porque los recursos presupuestarios sean insuficientes, sino porque han sido mal distribuidos, al ser destinados al pago de una excesiva cantidad de personal, ya sea técnico o administrativo.

Debilidad C:

El extensionista no utiliza, plena y racionalmente, eficaces estrategias, métodos y medios de extensión rural.
La corrección de las debilidades A y B será suficiente apenas para mejorar la eficacia del SATER en beneficio de aquella minoría de agricultores que ya está recibiendo algún tipo de asistencia. Sin embargo, dicha minoría es inferior al 10% de los productores de esta región y el desarrollo rural con equidad, requiere beneficiar al 90% de agricultores actualmente excluidos.
Evidentemente que los gobiernos no disponen de recursos para decuplicar la cantidad de extensionistas y de vehículos; ni tampoco sería el camino correcto ya que los SATER tienen que ingeniarse para trabajar en el marco de nuestros empobrecidos países.
Por estas razones será necesario buscar otras alternativas más realistas e innovadoras, como por ejemplo:

- Incorporar para-técnicos en las actividades de los SATER. Debidamente capacitados, en aspectos técnicos y metodológicos, ellos pueden producir un importante efecto multiplicador en las acciones de los actualmente insuficientes extensionistas, como por ejemplo: los maestros de las escuelas básicas rurales, los agricultores exitosos, los líderes rurales, los estudiantes de ciencias agrarias y los promotores de otras instituciones relacionadas con el desarrollo rural. Involucrar en sus actividades a otras instituciones que puedan ampliar y sinergizar las acciones de los SATER, como por ejemplo: cooperativas y asociaciones de agricultores, fabricantes de insumos y maquinaria, acopiadores y procesadores de las cosechas, etc. El éxito económico de todas ellas depende de que los agricultores mejoren su eficiencia productiva e incrementen sus ingresos. Por estas razones está en el interés de dichas instituciones, ejecutar, apoyar o financiar las actividades de capacitación. Es evidente que los financiarán recién después que los SATER corrijan sus actuales debilidades; y les demuestren que al financiarlos estarán haciendo una inversión que les proporcionará buenas ganancias. El "gastar para ejecutar actividades" deberá ser reemplazado por el "invertir para producir resultados y solucionar problemas". Los SATER que no lo hagan quedarán cada vez mas desfinanciados.
- Establecer estímulos para que el sector privado constituya empresas de asesoramiento técnico capacitando y contratando profesionales agropecuarios hoy desocupados o sub-ocupados. Otro ejemplo de desperdicio de los escasos recursos públicos es el altísimo porcentaje de profesionales y técnicos en ciencias agrarias que actualmente

están desempleados. Ello ocurre no porque los agricultores no necesiten de su asesoramiento, sino porque el perfil de dichos profesionales, muy teórico y disfuncional, es totalmente inadecuado a sus necesidades. Estos desempleados desearían y deberían recibir una capacitación muy funcional y práctica que los habilitara a auto-emplearse.

Efectivamente, esa capacitación debiera desarrollar en ellos los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para lograr que los productores rurales desarrollen su capacidad para " ganar dinero haciendo una agricultura verdaderamente eficiente". A través de esta medida se solucionarían, simultáneamente, los problemas de los profesionales desempleados y los de los agricultores carentes de una eficiente asistencia técnica.

- Incrementar y "eficientizar" el uso de los métodos y medios de extensión de mayor cobertura y eficacia, tales como las demostraciones de resultados, las parcelas o fincas demostrativas, las giras o excursiones técnicas, los días de campo, los programas radiales y televisivos, las páginas Web, etc. Antes de solicitar recursos públicos adicionales para ampliar su cobertura, los SATER deberían mostrar más y mejores resultados, dinamizando y organizando a los productores y utilizando en la plenitud de sus potencialidades, los métodos y medios de bajo costo y de gran efecto multiplicador, que están disponibles pero inexplicablemente sub-utilizados. Como ejemplo podemos mencionar la radio; desafortunadamente son poquísimos los extensionistas que aprovechan ese medio, a pesar de ser de bajo costo, fácil utilización, gran cobertura y notable llegada entre los productores.
- Sin perjuicio de seguir dedicándose a su actividad tradicional de capacitar a sus propios extensionistas y a las familias rurales, el SATER oficial podría encargarse de la capacitación (en aspectos técnicos y metodológicos) de los extensionistas y para-técnicos de todos los demás organismos de extensión, promoción y desarrollo rural del respectivo país. Seria una manera muy interesante y eficaz de mejorar la eficiencia y ampliar la cobertura de todos los organismos que integran en sistema nacional de ATER. Varios SATER latinoamericanos aún poseen excelentes y muy vivenciados extensionistas cuya sabiduría debería ser aprovechada para perpetuar las experiencias exitosas del pasado, repasándolas a las nuevas generaciones de agentes de cambio. Estos antiguos extensionistas deberían ser los "catedráticos" de los cursos de capacitación de los nuevos agentes de extensión.

ANEXO 3.

TECNICAS DE NEGOCIACION

Material didáctico utilizado en los
Cursos de Capacitación en Técnicas de Negociación
Dictado por el Experto: Dr. ANIBAL O. PATRONI
Para el
Programa de Regionalización y Desarrollo Local
Provincia del CHACO – Febrero 2006

¿Por qué negociar?

Al igual que Mary Parker Follett, comenzaremos este relato con una vieja historia de dos hermanas que sostenían una controversia por media docena de naranjas.

Era ya la tarde de un día domingo y cada una de las hermanas alegaba que necesitaba todas las naranjas para ella sola.

-- ¡Cómo así!, dijo la mayor.... ¿TODAS para ti sola....?. ¡Ahhhh no! Yo también las necesito TODAS para mí....

Esta era una pelea muy tonta.... que finalmente fue resuelta quedándose la menor con 4 naranjas y la mayor con 2. Una solución bastante negociada, Pero ¡Muy Mala!

La verdadera solución era muy fácil: Si la hermana mayor se quedaba con las cortezas tendría todo lo que necesitaba para hacer un pastel. Y si la hermana menor se quedaba con las pulpas obtendría todo el jugo que quería beber....

En ese intercambio que podría haber sido muy afortunado, ambas partes tenían la posibilidad de conseguir exactamente lo que deseaban.

Pero esto suele ocurrir muy pocas veces. Lo más común es que cada lado renuncie a algo que le importa menos, por algo que desea más.

Examinemos algunos casos que, seguramente, se pueden dar en su entorno personal:

- Una adolescente que se queja porque no puede salir libremente a una fiesta ya que sus padres le exigen que esté en casa a una hora que ella considera exageradamente temprana.
- Una Señora de la tercera edad que esperaba que al jubilar su esposo podría al fin disfrutar de una relación de compañeros y se encuentra con una persona mas bien deprimida y que sale de casa gran parte del día, como cuando estaba trabajando.
- Un Jefe de Familia que debe trabajar en varios empleos y cuya esposa le reclama constantemente por la casa tan pequeña en que viven de alquiler.
- Un Vendedor que encuentra en gran parte de sus clientes mercancía competidora que el sabe es de contrabando.
- Un Dueño de un Supermercado de Barrio que debe competir con las grandes Cadenas

¿Qué tienen en común todas estas personas?,

¿Por qué su situación es similar al planteo de las dos hermanas peleándose por las naranjas?

ANALISIS

Todas esas personas deben recurrir a procesos de negociación para lograr tener un mayor grado de control sobre lo que desean.

Dicho de otra manera, sólo podrán alcanzar sus finalidades particulares si establecen una forma de relación con aquellos que poseen lo que ellos precisan.

"Cuando otra persona tiene el control de algo que yo considero apreciable, interesante o deseable..., debo establecer un proceso relacional con esa otra parte, para lograr tener yo el control total o parcial de lo que deseo"

Y esta es la esencia de la Negociación..... como *Proceso Relacional* que abarca todas las facetas de la comunicación humana....

No obstante, la pregunta realmente importantes es:

- **¿Por qué negocia la gente?**
- **¿Por qué se preocupan por negociar en vez de lanzarse a hacer lo que realmente quieren?**

Cada caso, es un caso. Pero generalmente las personas deciden negociar por alguna de estas razones:

- Carecen del poder para dejarse de consideraciones e imponerse.
- No quieren aparecer como un/a dictador/a.
- La colaboración de otras personas es necesaria para llegar a buen fin, y una persona en particular disfruta del mismo poder y de opiniones tan sólidas como las de las otras.
- Prefieren que su estilo directivo incluya algunas dosis de democracia.
- Quieren dar un buen ejemplo.
- Quieren acumular credibilidad personal para el futuro.
- Saben que, para conseguir lo que quieren, van a tener que desprenderse de algo.

Siempre es importante conocer las *verdaderas razones* que llevan a las personas a negociar.

Existen situaciones en las que la negociación constituye la manera más apropiada de solucionar un problema y es importante ser capaz de reconocerlas, a fin de poder tomar la decisión de no negociar o de interrumpir una negociación en los demás casos.

Fisher y Ury, en sus trabajos "Si... de Acuerdo" o "Supere el No", enfatizan en la necesidad de trabajar para construir la posibilidad de llegar a un acuerdo, considerado como la finalidad principal de todo proceso de negociación.

En estos libros clásicos sobre negociación, publicados en la década de los 80, los autores buscan convencer a los duros negociadores para que abandonen su idea

anticuada y agresiva de la negociación, según la cual ésta consiste en un juego en el que uno gana sólo si el otro pierde, promoviendo la noción radical de que es posible alcanzar acuerdos que beneficien a todos los que están sentados a la mesa.

No obstante Max Bazerman pone el énfasis en el análisis racional de todo el proceso ANTES de definir si un acuerdo es beneficioso o no, y también las mujeres opinan al respecto. Considerando que han dicho demasiado que si, frente a unos hombres que siempre han llevado las de ganar, para Leslie Whitaker el principal problema de las mujeres es como aprender a decir que NO.

¿Cómo negociar?

Pero.... de manera adicional cada persona enfrentada a negociar -al igual que las hermanas-, debe ***OPTAR***, entre colaborar y cooperar, o confrontar y competir....

Al solucionar esta disyuntiva, denominada el "Dilema del Negociador", cada persona estará caracterizando su forma particular de enfrentar los procesos relacionales que llamamos negociación.

Thomas y Kilmann (1974) sugirieron que ciertos estilos de manejar los conflictos podían ser adecuados, dependiendo de las circunstancias y del resultado deseado.

Diferenciaban entre un enfoque de confrontación y no confrontación, por un lado, y uno cooperativo y no cooperativo, por el otro.

Colaborar

Se plantea que un estilo de confrontación y cooperativo resulta adecuado cuando es importante encontrar una solución en la que las preocupaciones de ambas partes sean

demasiado importantes como para comprometerlas, o cuando sea necesario obtener el compromiso mediante la incorporación de diversas opiniones a la toma de decisiones. Este estilo lleva su tiempo y mucho esfuerzo, por lo que no es adecuado para situaciones poco importantes o triviales. Es el estilo que más se ajusta al enfoque de resolución de problemas en la negociación.

Enfrentarse

Un estilo de confrontación y no cooperativo puede resultar adecuado cuando es precisa una acción decisiva como, por ejemplo, en las emergencias o en temas importantes en los que uno haya que llevar a cabo acción impopular (tal como una directiva desde el poder) y no haya cabida para más opiniones.

Aceptar

Un estilo de no confrontación y cooperativo será adecuado cuando te des cuenta de que estás equivocado, o de que el tema es mucho más importante para la otra persona que para ti, o cuando quieras ganar puntos para el futuro. Esto significa ceder ante las demandas, los deseos o las necesidades del oponente y, aunque es un estilo muy apropiado en algunas ocasiones, tiende a ser demasiado empleado por unos y muy poco por otros.

Evitar

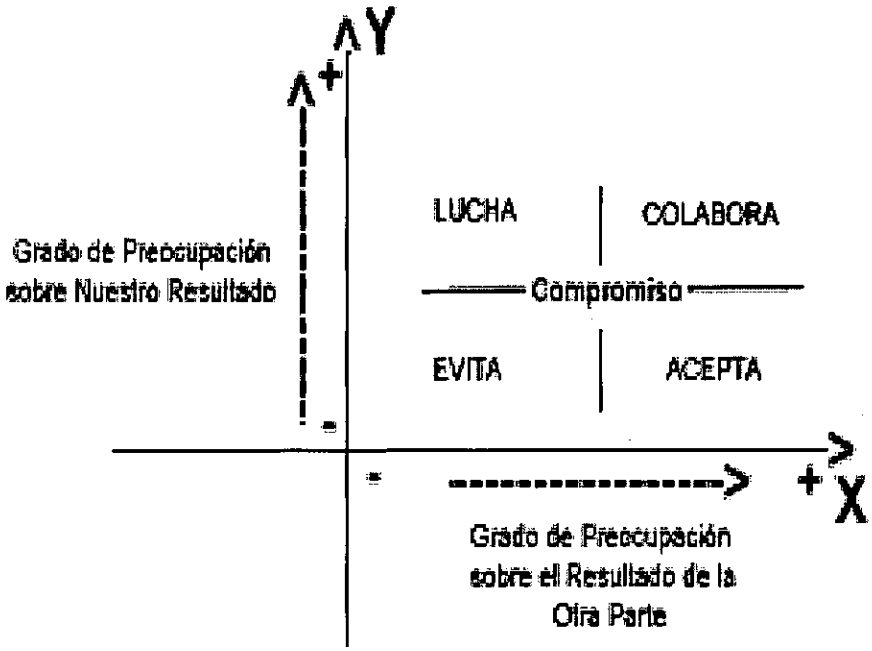
Un estilo de no confrontación y no cooperación va bien cuando el tema es trivial o cuando el beneficio que reportaría el enfrentamiento podría ser mayor que el de resolverlo. También es adecuado si se trata de un asunto en el que puedes hacer poco y no ves posibilidad de satisfacer tus preocupaciones ni de cambiar las cosas, como en algunos temas nacionales o empresariales, o en asuntos de idiosincrasia personal.

Comprometer

Este estilo se sitúa en el centro de los demás y posee elementos de todos ellos. Es adecuado cuando los objetivos son de una importancia moderada, pero no vitales como para emplear otros métodos de confrontación, o cuando las presiones respecto al tiempo te obligan a alcanzar una solución expeditiva. Esto puede suponer que ninguna de las partes termine del todo satisfecha con la solución alcanzada, pero esté dispuesta a sobrellevarla. A pesar de que este estilo implica algo de negociación y regateo, puede darse un rápido intercambio de concesiones en vez de adoptar una vía que lleve a una solución más satisfactoria para ambas partes.

MODELO DE BLAKE Y MORTON

Pinkas Flink, siguiendo los lineamientos de Walton y Mc Kersie, nos presentan un modelo al estilo de Blake y Morton, con las mismas 5 diferentes actitudes u orientaciones que los individuos pueden adoptar frente a una negociación, contextualizadas dentro de una visión de los ***INTERESES*** que cada parte puede tener, en relación consigo mismo y en relación con la otra parte.



1. Luchar:

Cuando tratarnos de convencer a otro que acepte nuestros intereses. Específicamente equivale al estilo de negociación duro. En el caso de las hermanas, cada una tratará de quedarse con la naranja para ella sola.

2. Aceptar:

Estrategia en la cual una parte trata de ayudar a la otra a conseguir sus objetivos. En vez de centrarnos en nuestros intereses lo hacemos en los del contrario. Esta perspectiva equivale a un cierto tipo de estilo suave. El efecto de esto es que una de las hermanas (la más fuerte o la más manipuladora), podrá hacer lo que desea y la otra se quedará sin nada.

3. Compromiso:

Cuando las partes se dividen las diferencias. Ninguna gana totalmente. Ninguna pierde totalmente. Las partes desarrollan formulas de solución a sus diferencias. Equivale a dividir la naranja en dos partes iguales, con lo cual tampoco se alcanzará la solución ideal.

4. Colaborar:

Cuando los negociadores trabajan en forma conjunta para maximizar ganancias conjuntas. Es un proceso de resolución de problemas. Las dos partes reflexionan y están de acuerdo en que comparten un problema común y definen este en términos de metas y fines compartidos. Ambas hermanas llegan, de manera conjunta, a la solución ideal

5. Evitar:

Cuando las partes deciden evitar el conflicto y retirarse de la situación conflictiva postergándola o negándola. Ni para uina ni para la otra. La naranja se pierde en el tarro de la basura y ambas se retiran frustradas.

CREAR VALOR O RECLAMAR VALOR

David Lax y James Sebenius señalan que en la tensión inherente existente entre los movimientos cooperativos para crear valor en forma conjunta y los movimientos competitivos en los cuales cada parte pretende mejorar su posición a costa del otro, se generan diferentes tipos de resultados.

		NEGOCIADOR	
		CREAR VALOR	RECLAMAR VALOR
NEGOCIADOR	CREAR VALOR	BIEN BIEN	EXCELENTE TERRIBLE
	RECLAMAR VALOR	TERRIBLE EXCELENTE	MAL MAL

Si ambos negociadores son competitivos y desconfiados, ambos pueden terminar muy mal. Si ambos cooperan y crean conjuntamente valor, ambos pueden terminar muy bien. Pero si uno crea valor y el otro lo reclama, uno terminará ganando a costa del otro.

En el caso de las dos hermanas, es evidente que el resultado hubiera podido ser mucho mejor si la hermana menor se hubiese quedado con la pulpa de las naranjas y hubiera cedido a su hermana mayor las cáscaras de estas frutas.

Pero esto no sucedió así. Sin embargo, resulta curioso observar que las dos quedaron ***SATISFECHAS*** con el resultado que obtuvieron. Aún más, es factible que ninguna de las dos imaginara lo lejos que estaban de haber llegado a un resultado óptimo.

Durante la controversia que las dos sostuvieron, cada una se centró en la defensa de su posición, que consistía en quedarse con un número determinado de naranjas. De hecho, es factible que durante la acalorada discusión las hermanas no pensaran ni un momento en el para qué o el por qué de su deseo de quedarse con las naranjas.

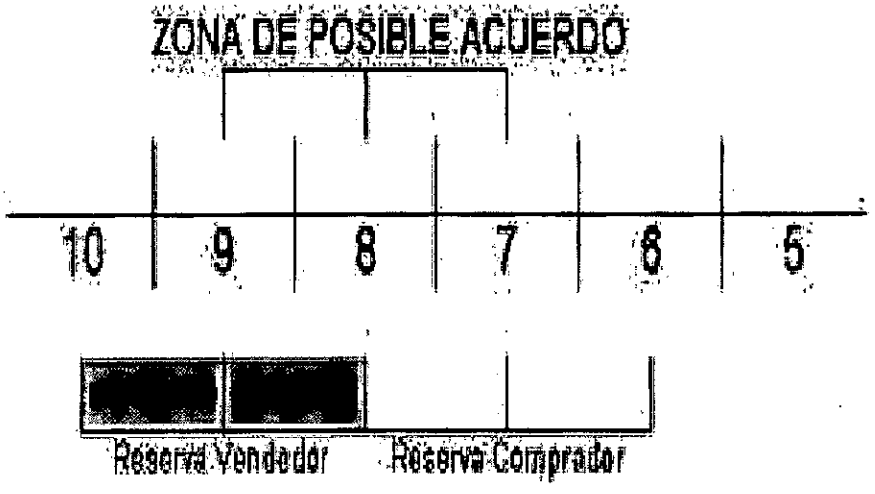
Si hubieran explorado de lado y lado el por qué de las posiciones, o el para qué de estas posiciones (en otras palabras, si hubieran sabido que una hermana deseaba jugo de naranjas mientras la otra lo que quería era un dulce fabricado a partir de las cáscaras), una solución muy buena al problema hubiera resultado evidente para las dos (de hecho, la claridad de esta solución hubiera motivado la terminación de la controversia entre las hermanas).

Esto es típico cuando ambas partes deciden ***RECLAMAR*** valor, sin ir más allá de lo que aparentemente se está negociando.

Lo habitual es que las negociaciones fructíferas desemboquen en trueques, en los que cada parte renuncia a algo de menor valor para ella, a cambio de algo más valioso. Como las personas suelen valorar de manera distinta las múltiples cuestiones discutidas en una negociación, los trueques pueden acelerar y mejorar la resolución de un conflicto. En este caso ambas hermanas cedieron en la mitad de sus pretensiones, pero una hermana cedió una naranja de ***MAS,*** en pro de una pronta resolución de la discusión.

Muchos procesos comúnmente utilizados ilustran este tipo de negociación.

Por ejemplo, este es el caso del vendedor ambulante que inicia la venta solicitando por un paraguas $10 a un potencial comprador. Este le hace una primera contraoferta de $7. El vendedor argumenta que esta es una oferta excesivamente baja, y que él, siendo muy buena persona y dado que ya va a llover, le puede dejar el paraguas en $9,5. El comprador argumenta que esta rebaja no es suficiente, y que el paraguas aún está muy caro, dada su baja calidad. Le ofrece entonces $8 al vendedor. Este último arguye que esta oferta es más razonable, pero que aún es muy baja. Manifiesta entonces su deseo de "partir diferencias", a lo cual responde afirmativamente el comprador, quien de esta manera acepta comprar el paraguas por $8,5.



Obsérvese que en este proceso resultan fundamentales tres elementos:

- las posiciones iniciales adoptadas por las partes (denominadas anclas);
- las estrategias de concesión empleadas; y las
- eventuales estrategias de engaño a las que en ocasiones recurren las partes.

Este mecanismo de trueque se confunde muchas veces con el vulgar "regateo" al que tan acostumbrados estamos los Latinoamericanos. Es parecido, pero diferente. El regateo es una práctica cultural que se aplica por diversas razones en los diferentes países y que en general responde a la necesidad de "negociar" con una persona dispuesta a "considerarnos como individuo". Si no nos concede una rebaja o no nos "encima un algo", no negociamos, porque de seguro "esa persona no es de fiar....".

Fuera de esta circunstancia, todo proceso de negociación puede ser caracterizado desde los siguientes puntos de vista:

- Negociación por Posiciones o Por Intereses,
- Negociación Distributiva o Integrativa, y
- Negociación Suave o Dura

Los examinaremos a continuación.

NEGOCIACION POR POSICIONES

Una mujer llega a la sección de cosméticos de una gran tienda por departamentos. Ve en uno de los aparadores un bolso de diseño italiano que hace juego con un estuche de maquillaje. Decide comprar sólo el estuche, pero no el bolso. Se acerca a la vendedora, señala el aparador y dice: ***"Señorita, me gusta el estuche de maquillaje que está junto al bolso. Quisiera comprar únicamente el estuche. ¿Me lo puede vender?"***

La Vendedora, que en realidad es una auxiliar en práctica, sin experiencia y mal capacitada, se limita a decir: **"No, lo siento, no se puede llevar sólo el estuche de maquillaje. Se vende el juego completo"**

¿Cómo cree usted que reacciona la clienta?

Desde luego se marcha.

Ahora bien, cambiemos el personaje "malo" por una vendedora despierta e inteligente.

¿Qué hace esta persona?

Después de escuchar lo que pide la clienta, piensa las cosas con cuidado:

- Esta dama quiere el estuche de maquillaje, pero yo no puedo vendérselo sin el bolso.
- Se supone que debemos vender el juego completo.
- Es obvio que ella quiere comprar el estuche de maquillaje para verse más guapa, pero no lo comprará al elevado precio que cobramos por el juego.
- ¿Qué haré?..

-- Ya sé.... En la sección de farmacia venden estuches de maquillaje de la misma marca. De hecho, creo que están rebajados. Tengo que decírselo a la señora....

De este modo, se responde a la necesidad de la clienta, al informarle amablemente de la disponibilidad del mismo artículo en otro departamento y a la vez se le hace entender que no puede llevarse el estuche de maquillaje sin el bolso.

¿El resultado?... Una venta segura

Con un poco de perspicacia la vendedora experimentada al ver que el objetivo de la clienta era comprar ese estuche de maquillaje particular y nada más, la apartó prudentemente de su posición inicial (la de comprar el artículo del departamento de cosméticos) y le informó que podría adquirirlo en el departamento de farmacia, donde estaba disponible a menor precio.

Así, ella no sólo evitó la posible pérdida de una venta, sino que promovió la buena imagen del establecimiento.

Por el contrario, la forma en que las hermanas sostuvieron la discusión acerca de las naranjas ilustra el estilo de negociación denominado ***"negociación basada en posiciones".***

Bajo este esquema, el negociador asume una posición inicial -denominada "Ancla"- (por ej., "yo me quedo con las seis naranjas") y la defiende intentando no ceder frente a las demandas o argumentaciones del otro.

Si el otro adopta la misma táctica (como en el caso de las dos hermanas), entonces cada negociador asume una posición inicial -un ancla- y efectúa concesiones a medida

que transcurre la negociación, generalmente tratando que sus concesiones se den a cambio de las concesiones de su contraparte.

Esto hace que habitualmente el proceso lleve a un acuerdo que es una posición intermedia entre las posiciones iniciales de los dos negociadores.

Dado que generalmente las posiciones iniciales responden a criterios subjetivos (Estimación no-racional de valor, establecimiento de un valor de tipo sentimental, análisis simple de las condiciones aparentes del mercado, etc.), la posición intermedia es un espacio indefinido entre la ilusión y la fantasía de uno de los negociadores y la ilusión y fantasía del otro.

Así, el "partir diferencias" dentro de este contexto sólo favorece a aquel que ha conseguido colocar el precio MAS ALTO (generalmente el vendedor). Sabiendo esto la contraparte exagera el precio mas bajo..... y entran en una espiral de trueques difícil de cerrar.

Esta forma de encarar las negociaciones puede resultar extremadamente entretenida, cuando uno va a comprar las verduras en la plaza de mercado, pero es bastante ineficiente cuando se trata de negociar cosas de mayor importancia.

Generalmente conduce a resultados muy pobres ya que limita el marco de la negociación, impidiendo ver más allá de tema que se está tratando y muchas veces perdiendo el principal objetivo de la relación que está detrás de la negociación.

Toda esta situación, con frecuencia deteriora la confianza entre las partes y. refuerza en ellas la sensación de que la negociación es ante todo un proceso en el cual el otro es un adversario, pudiendo lesionar seriamente la relación entre las personas que están negociando, ya que el ganador, gana ahora pero puede quedar "vetado" de por vida para cualquier otro trato serio con el perdedor.

En el caso de la vendedora inteligente, por el contrario, se prioriza lo verdaderamente importante.... el interés que tiene la tienda por ganar un cliente y no sólo por hacer una venta... Esto lo logra compaginando el INTERES de la compradora con el interés de la empresa... Al final todos ganan....

NEGOCIACION POR INTERESES

Las Posiciones y los Intereses son las dos caras de una misma moneda.

Detrás de toda posición se encuentra un Interés no expresado con claridad. Esto se produce por

- Hábitos Culturales
- Desconfianza en el otro
- Timidez
- Propósitos no susceptibles de ser expresados

- Mala Fe
- etc.

Si en el caso de las dos hermanas, estas hubieran hablado con claridad, la solución habría llegado directa y fácilmente. Pero como probablemente ya existía una desconfianza previa, los intereses de cada parte se expresaron por medio de las posiciones.

Es por esta razón que es tan importante establecer un contexto de negociación que permita a las partes ir más allá de sus anclas iniciales.

Un primer camino para sobrepasar las anclas, son el establecimiento de criterios objetivos para definir el marco general de negociación (situación que trataremos más adelante).

En el caso de la vendedora mal preparada, evidentemente se trataba de la imposibilidad de sacar a la luz su ignorancia y falta de preparación.

En general, el arte de la negociación reside en saber... ***"Pero que será lo que quiere usted..."***, para a partir de allí decidir, si de lo doy, si se lo niego o si le negocio lo que usted quiere, por lo que yo quiero....

Negociar por intereses significa pasar por encima de lo aparente para llegar a lo sustancial, a lo verdaderamente importante. lo que realmente quiero, más allá de los medios que me permiten alcanzarlo.

Las posiciones son cursos de acción particulares que limitan el rango de soluciones posibles en una situación dada si usted se apega estrictamente a ellos. Los intereses reflejan nuestras verdaderas necesidades y deseos.

Resulta fundamental una exploración de los intereses y/o necesidades de la contraparte para abrir el camino que facilite la construcción de acuerdos satisfactorios para las dos partes

¿Por qué puede ser tan difícil pasar de la posición a los intereses?

En primer lugar porque las personas adoptan posiciones de no cooperación, de competición y de querer ganarlas todas.... Es decir por razones culturales. Los mensajes que generalmente recibimos a diario son las de comportarse como un triunfador (y no como un perdedor...), y los ganadores -lo dicen los mensajes de la TV y del Cine- avasallan a los demás...

Así entonces el "abrir el juego" puede llegar a ser considerado por algunas personas -en el colmo de la alienación- como signo de debilidad, o de falta de carácter.

Pero también se encuentra entre las razones poderosas la incapacidad para "ponerse en el lugar del otro".

Yo quiero lo mío... y lo del otro no me corresponde a mi definirlo, eso es su problema, no el mío....

Este asumir los intereses de la contraparte de una manera simplista me impide colocarme en SU situación, y por lo tanto, no puedo visualizar realmente hasta donde estará dispuesto a ceder o a conceder... y estaré volando a ciegas y sin instrumentos.

Explorar los intereses y necesidades de la contraparte sin duda resulta valioso para nuestro mejor interés dentro de la negociación, y generalmente son las mismas personas quienes nos brindan la información que necesitamos... si sabemos escucharlas...

Lo que sucede es que muchas veces estamos más preocupados de hablar y de convencer acerca de LO QUE NOSOTROS QUEREMOS que de escuchar y de entender sobre lo que el otro quiere...

Uno de los más brillantes diplomáticos Italianos del siglo XVI, dijo esto mismo de una manera maravillosa: "La diplomacia es el arte de hacer que el otro se salga..... con la mía" (Antonio Varese).

Esta muestra de sabiduría, es infinitamente mas asimilable que todos los manuales de estrategia militar y de guerra que se acostumbran a utilizar en la formación en temas de negociación.

EL PLAN B

- Es fácil renunciar a alquilar o comprar una casa si ya tienes un lugar donde vivir. Otra cosa muy distinta es negociar con calma si te acaban de trasladar a una nueva oficina en otra ciudad y dispones de un fin de semana para encontrar una casa y cerrar un contrato.
- Tú no puedes permitirte perder tu seguro médico, y tu jefe tiene un montón de solicitudes de empleados deseosos de trabajar encima de su mesa.
- Cuando te acercas a la mesa de negociaciones con una sensación de desesperación que te oprime el pecho, probablemente eso quiere decir que crees que tu oponente puede darse el lujo de pensar en no hacer un acuerdo y tú no puedes dártelo.

En todos estos casos se está negociando bajo condiciones de presión que pueden alterar sustancialmente el resultado a lograr.

Veamos como actuamos cuando vamos a esos mercados que existen en todas las ciudades importantes de América Latina: La Ipíales en Quito, el Mercado Persa en Santiago, San Andresito en Bogotá, La Feira dos Importados en Brasilia, etc. En todo ellos las condiciones se acercan bastante a la definición de un Mercado Perfecto: Todos los compradores juntos, todos los vendedores juntos, toda la información a la vista, etc.

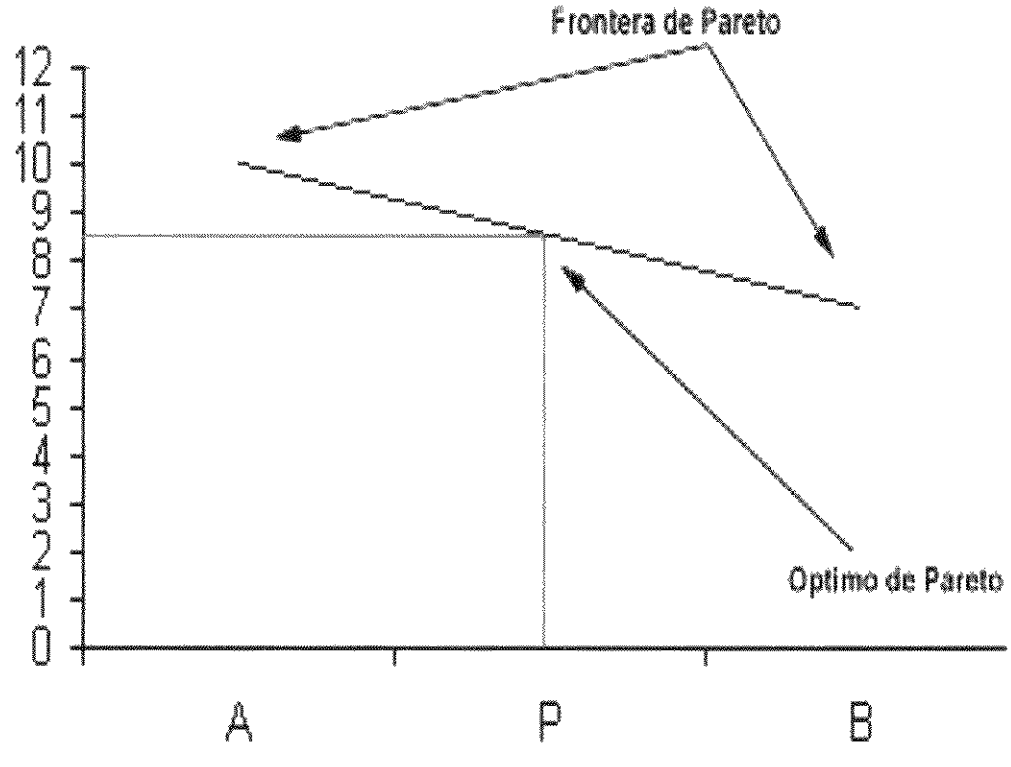
¿Qué hacemos?: Paseamos, miramos, preguntamos.... obtenemos información acerca de precios, calidades, cantidades.... Cuando ya tenemos suficiente información tomamos la decisión de compra, teniendo en mente TODO lo que hemos visto....

Veamos nuevamente el caso del paraguas:

> **El vendedor pide $10, el comprador ofrece $7. Si concebimos el proceso como una negociación la diferencia en disputa es de $3. Esta puede ser representada como una línea recta descendente y que conforma la denominada Zona de Acuerdos Factibles y Deseables.**

A través de este ejemplo se puede observar claramente que un incremento en la utilidad obtenida por un negociador significa una reducción en la utilidad de su contraparte, y viceversa.

De hecho, el ejemplo presentado constituye un "juego de suma cero", puesto que lo que un negociador gana de los $3 (10 menos 7) es justamente aquello que el otro pierde.



El universo de posibilidades de establecimiento del precio final es representada como una línea recta descendente que aparece en la Figura precedente, y que también es denominada como la "Frontera de Pareto" del problema.

Dentro de la Frontera de Pareto es posible establecer el "Optimo de Pareto", que se define -al igual que la excelencia en el amor- como aquel punto en el cual una de las partes MAXIMIZA su nivel de satisfacción, sin perjudicar, afectar o disminuir al máximo nivel de satisfacción posible para la otra parte. Este punto también significa el

"apropiarse de todas las ganancias en un proceso de negociación" (o "no dejar ganancias sobre la mesa").

En el caso del ejemplo del paraguas el óptimo de Pareto es el punto medio entre 10 y 7, es decir 8,5, que es el punto medio entre las dos pretensiones iniciales.

Hasta aquí todo parece ir muy bien. SIn embargo no todo es color de rosa. **¿Por qué?**

ANALISIS

No todo es color de rosa porque, dependiendo de las habilidades del vendedor (V) o del comprador (C), las pretensiones iniciales podrían ser muy diferentes lo mismo que el punto medio (PM):

V	C	PM
10	7	8,5
15	5	10
8	4	6

Es necesario en consecuencia contar con CRITERIOS OBJETIVOS que nos permitan establecer con seguridad el "Precio Justo" o las "Condiciones adecuadas" sobre el cual se podría desarrollar la negociación.

Generalmente las personas se plantean múltiples posibilidades para determinar cual puede ser ese precio justo (la mayoría con problemas o errores de apreciación). No obstante nada reemplaza, o se adecua de mejor manera, que OTRO proceso de negociación alternativo a ESTE en el que estamos trabajando en este preciso momento.

Y este es el concepto de la MAAN: la **M**ejor **A**lternativa al **A**cuerdo **N**egociado, o lo que hemos denominado el "Plan B".

Antes de negociar ESTE paraguas, ya he negociado otro, con otro vendedor, y no he cerrado un acuerdo, pero ya se a que precio me lo dejaría. Así al llegar a negociar este paraguas tengo un elemento de referencia, que para que sea útil debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe ser claramente medible y/o cuantificable
- Deber ser comparable , en igualdad de condiciones, con el de este momento
- Debe ser real y fácilmente verificable
- Debe estar disponible cuando se le necesite

De aquí la importancia de los mercados perfectos, o de contar con suficiente información acerca de las condiciones del mercado, ANTES de generar un proceso de

negociación. Desde otro punto de vista la MAAN plantea que se debería de llevar múltiples procesos de negociación, simultáneos, antes de cerrar un acuerdo en especial.

Obsérvese que la MAAN es la *mejor alternativa* que el negociador tiene *por fuera de la mesa de negociación* en caso de *no llegar a ningún acuerdo* con su contraparte.

Todo negociador debería preocuparse *al menos* por dos aspectos:

1. **Obtener la mayor utilidad posible para él; y**
2. **Llegar a un acuerdo que esté sobre la Frontera de Pareto**

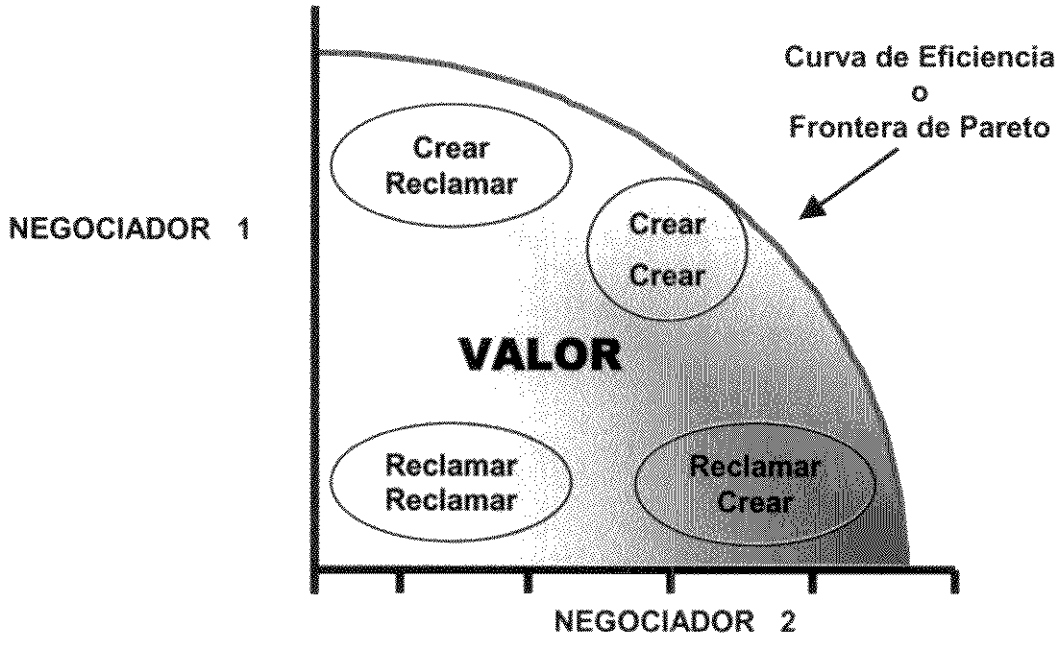
Si además desea mantener una buena relación con su contraparte debería preocuparse también por:

3. **Llegar a un acuerdo sobre la base del Optimo de Pareto**

NEGOCIACION DISTRIBUTIVA

Generalmente, las negociaciones que tienen las características del ejemplo del paraguas implican el uso de estrategias y tácticas de carácter competitivo entre los negociadores, dado que el problema central para los negociadores no es agrandar el pastel, sino simplemente el de repartirlo.

A estas negociaciones se les conoce como **negociaciones distributivas**.



En la grafica anterior se puede expresar que la actitud de reclamar/reclamar valor, de naturaleza competitiva y de mutua desconfianza es claramente inferior a crear/crear

valor es decir cooperar o generar una negociación de carácter integrativo, donde las partes conocen los intereses en juego y buscan satisfacerlos de manera creativa.

La pregunta central es si definitivamente existen negociaciones que por su misma esencia son de tipo distributivo, sin posibilidades de traspasar la barrera que permitiría crear valor y no solamente reclamarlo.

La respuesta es claramente de índole cultural: Cada negociador DECIDE si reclama valor o lo genera.

En un ambiente altamente competitivo, las personas están más preocupadas por reclamar valor que por crearlo. Desde esta perspectiva, la negociación se concibe como una situación en la cual para ganar es necesario que el otro pierda y el proceso se conceptualiza como del tipo *gañar-perder.*

Las estrategias y técnicas competitivas son entonces "el arma fundamental" para enfrentar el problema.

- **Las amenazas y promesas buscan redimensionar la zona de potencial acuerdo**
- **Se adoptan posiciones inflexibles para tratar de influir en el otro, llevándolo a priorizar nuestros intereses o a abandonar los suyos**
- **Se manipulan las concesiones a nuestro favor, generando situaciones de engaño y poder**
- **El proceso se enfoca en las Posiciones de las partes, buscando debilitar las de la contraparte y de fortalecer las nuestras**

Para aquellos que están por la negociación de tipo distributivo, la habilidad de negociar está o bien en el engaño, o en el ejercicio del poder. Todo esto en función de "doblegar" al otro.

Es por esta razón que generalmente se asimila la negociación distributiva, con las posiciones y al estilo duro.

No hay que perder la perspectiva que si bien la afirmación anterior es verdadera, y esto generalmente coincide, conceptualmente se trata de cosas diferentes.

La Negociación Distributiva se centra en cómo repartir entre las partes las ganancias en juego, sin ir más allá de lo que el juego es o contiene. En el caso de las hermanas, las naranjas. En el caso del paraguas un mayor o menor valor según sea la parte que lo analice.

NEGOCIACION INTEGRATIVA

¿Cual es la diferencia sustancial entre una Negociación Distributiva y una Negociación Integrativa?

La Creación de Valor, lo que puede beneficiar grandemente a ambas partes.

En términos gráficos se ha denominado a esta labor como "Agrandar el Tamaño del Pastel" Desde otra perspectiva también se ha concebido la creación de valor como el "No dejar sobre la mesa" valores potenciales que tal vez no se habían percibido en toda su dimensión antes de iniciar el proceso de negociación.

Max Bazerman plantea que el supuesto del pastel de tamaño fijo es un sesgo muy arraigado en sociedades del Mundo Occidental. que atenta contra la racionalidad en los procesos de toma de decisiones.

Juegos como el fútbol o el baloncesto son buenos ejemplos de pasteles de tamaño fijo, cuando se conciben exclusivamente desde el punto de vista del resultado: para que haya un ganador debe haber un perdedor y en el caso del empate no hay ningún ganador.

Pero... es evidente que aquí hay mucho más, como asegura mi hijo de 12 años. El encuentro con los amigos, el hacer deporte y comprobar las habilidades personales, la construcción de equipo, etc. En otro nivel, la publicidad, la generación de valores sociales compartidos, etc., etc.

Un Partido de fútbol solo puede ser concebido como un ejemplo de negociación distributiva por una persona con un grado de alineación social muy alto. Para todos nosotros, los demás, significa mucho más cosas que un resultado.

Para muchos, la vida es una competencia permanente, en la cual la posibilidad de salir victorioso depende en gran medida de que los demás no tengan el éxito al que aspiran (a menos que eventualmente sean sus aliados, generalmente temporales).

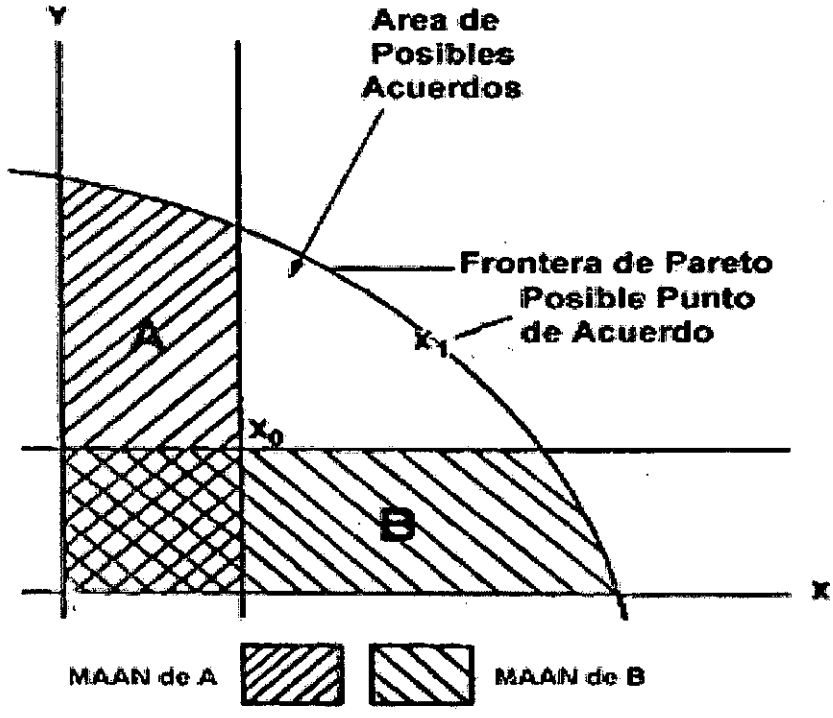
Muchas personas suponen que cuando negocian con alguien necesariamente sus intereses y necesidades están en contraposición con los intereses y necesidades de la contraparte. Y con gran frecuencia este supuesto es equivocado. Al generalizar las situaciones del tipo gana-pierde, se construyen situaciones que no tienen por qué ser necesariamente así, pero que eventualmente se transforman en en este tipo.

Para que una negociación tenga un potencial integrativo basta con que involucre al menos dos variables (por ej., confiabilidad y costo) frente a las cuales los negociadores tengan preferencias diferentes (por ejemplo, el uno está más interesado en la confiabilidad que en el costo, y viceversa).

¿Por qué se dice que el problema tiene un potencial integrativo y no que es integrativo?

Porque si las partes lo abordan como distributivo, lo convertirán en distributivo. Recuérdese que el juego es aquello que los negociadores creen que el juego es.

Gráficamente la negociación integrativa se representa ahora como un Area (y ya no como una recta).



A partir de las MAAN´s de ambas partes, el primer punto "Optimo" es la intersección de ambos valores. Es el mismo punto medio que veíamos en la negociación distributiva, pero ahora establecido sobre criterio objetivos y verificables -y no sobre la ilusión y la fantasía de las pretensiones-.

Existe un límite, representado por la línea curva, más allá del cual sería imposible mejorar el resultado para cualquiera de las partes.

Pero el punto Xo, NO es el "óptimo" final.

Para A podría ser mejor cualquier punto en dirección a "Y" -hasta llegar a la línea curva- sin perjudicar por esto la satisfacción alcanzada por B en el punto Xo. Lo mismo sucede con B para quien podría ser mejor cualquier punto en dirección a "X" -hasta llegar a la línea curva- sin perjudicar por esto la satisfacción alcanzada por A en el punto Xo.

Sólo cuando el resultado se encuentre sobre la Frontera de Pareto, significará que este no será mejor para una parte sin ser peor para la otra. esto se podría lograr en el punto X_1.

En términos prácticos esto se consigue cuando el vendedor del paraguas le ofrece una garantía de por vida, además que en el verano le venderá helados sin bacterias y con descuento, además le cuidará el carro y le avisará cuando lleguen los cobradores.... O

por el contrario, usted le llevará ropa para los niños, le conseguirá medicamentos con descuento y lo protegerá de las molestias de los inspectores municipales....

O sea, cuando la relación comercial genera por el sólo hecho de realizarla una sinergia que crea un valor mucho mayor que el neto debido a la transacción.

NEGOCIACION BLANDA O DURA

Existen diversas concepciones relacionadas con lo que es una Negociación "Blanda " o "Suave": cooperación, no confrontación, no agresión, etc. La mayor parte de ellas enfatizan en una visión "amable" de la vida y de las relaciones.

No obstante se puede generar un proceso colaborativo y a la vez competitivo, en el cual se trata de proteger los intereses propios pero sin necesariamente lesionar los de la otra parte, y mas aun logrando una sinergia que cree valor.

Detrás de la disyuntiva entre negociar duro o suave existe un conjunto de circunstancias. Por el momento mencionaremos solo algunas:

- **Proyección de la relación en el tiempo**: Si la otra parte es importante para mí en el mediano y largo plazo, entonces existirá una mayor propensión a negociar de manera suave. Si la relación NO es importante para mi se tenderá a negociar de manera dura, salvo que se posean valores e ideales muy claros relacionados con la construcción de una sociedad no violenta y no competitiva

- **Capacidad y Poder de Actuar e Influir sobre los demás**. Mientras mayor sea mi poder (económico, político, social, personal) mayor será la tendencia a negociar de manera dura, salvo nuevamente que haya adoptado un esquema de valores y principios humanistas muy claros relacionados con la construcción de una sociedad no violenta y no competitiva

- **Capacidad acumulada de acción en el tiempo.** Mientras mayores sean mis reservas acumuladas para actuar en el mediano y largo plazo, mayor propensión habrá a negociar de manera suave. Por el contrario cuando mis posibilidades de actuación para ganar o perder son limitadas, mayor interés tendré en golpear lo más duro posible para acabar rápidamente con el problema.

Fisher y Ury plantean la siguiente visión para estas dos maneras de concebir la negociación:

Negociación dura:

"Duro con el problema, duro con las personas"

- Negociador agresivo
- Negligente
- El objetivo es ganar a costa del otro
- Negocia desde posiciones extremas
- Exige condiciones unilaterales
- Es intransigente
- Existe un único pastel de tamaño fijo, y él quiere la porción mayor
- Aplica la presión, intimida, violenta, manipula, impone.

Negociación blanda:

"Suave con el problema, suave con las personas"

- Negociador sumiso
- El objetivo es lograr un acuerdo
- Desiste de su posición ante la primera señal de rechazo
- Cede a las exigencias de hacer concesiones
- Da mucha importancia a la otra parte
- No importa que tamaño del pastel le corresponde
- Cede ante la presión
- Sacrifica los propios intereses

Plantear un problema en términos de negociación dura y negociación blanda conduce hacia una negociación por posiciones o regateo

Esto no produce buenos resultados, ya que los acuerdos (si es que se dan), no son equitativos, son difíciles de cumplir, no son duraderos, el proceso es ineficiente y se deterioran las relaciones.

Se propone entonces una:

Negociación por principios:

"Duro con el problema, suave con las personas"

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel Belgrano

- El objetivo es llegar a un acuerdo eficiente
- Se negocia por intereses no por posiciones
- Solo se cede ante principios o criterios de legitimidad
- Se da importancia al otro
- Hay de por medio un pastel que se puede agrandar si las partes le agregan valor

- No se impone ni se cede ante la presión

DURA	BLANDA	POR PRINCIPIOS
Los participantes son adversarios	Los participantes son amigos	Los participantes están tratando de solucionar un problema
El objetivo es la victoria	El objetivo es lograr un acuerdo	El objetivo es maximizar los beneficios mejorando la relación a largo plazo
Se exigen concesiones como condición para la negociación	Se hacen concesiones para cultivar la negociación	Se separa a las personas del problema y sólo se hacen concesiones cuando los méritos de éste lo aconsejan
Se plantean amenazas	Se efectúan ofertas	Se exploran intereses
Se aplica presión	Se cede ante la presión	Se razona y se cede ante los principios NO ante las presiones
Se mantiene la posición	Se cambia fácilmente de posición	Se insiste en los intereses NO en las posiciones
Se engaña respecto a la posición	Se da a conocer la posición	Se evita tener una posición definitiva
Se trata de ganar en un enfrentamiento	Se trata de evitar un enfrentamiento	Se trata de buscar una solución basada en criterios independientes del regateo entre las partes
Se exigen ventajas unilaterales como condición del acuerdo	Se aceptan pérdidas unilaterales para lograr el acuerdo	Se inventan múltiples opciones para el mutuo beneficio
Se insiste en las posiciones primitivas	Se insiste en lograr un acuerdo	Se insiste en la aplicación de criterios objetivos

Aunque esta diferenciación pueda parecer evidente, existen planteamientos que enfatizan en la Negociación Dura. Es por esta razón que cada día adquiere mayor importancia enfatizar en la ***Negociación por Principios,*** y promover criterios como los siguientes:

- **Se debe aprender que la negociación no es un conjunto de trucos, sino un modo técnico de tratar globalmente situaciones de ganar-ganar, diferenciándolo de la negociación blanda o de la dura**

- **Se debe mentalizar acerca de la importancia que tiene el utilizar las técnicas, tácticas y estrategias adecuadas en cada proceso de negociación, en función de las características de éste**

- **Se debe desarrollar una estrategia negociadora que haga que los participantes en el proceso obtengan un trato preferente por parte de sus interlocutores y una relación sólida a medio y largo plazo**

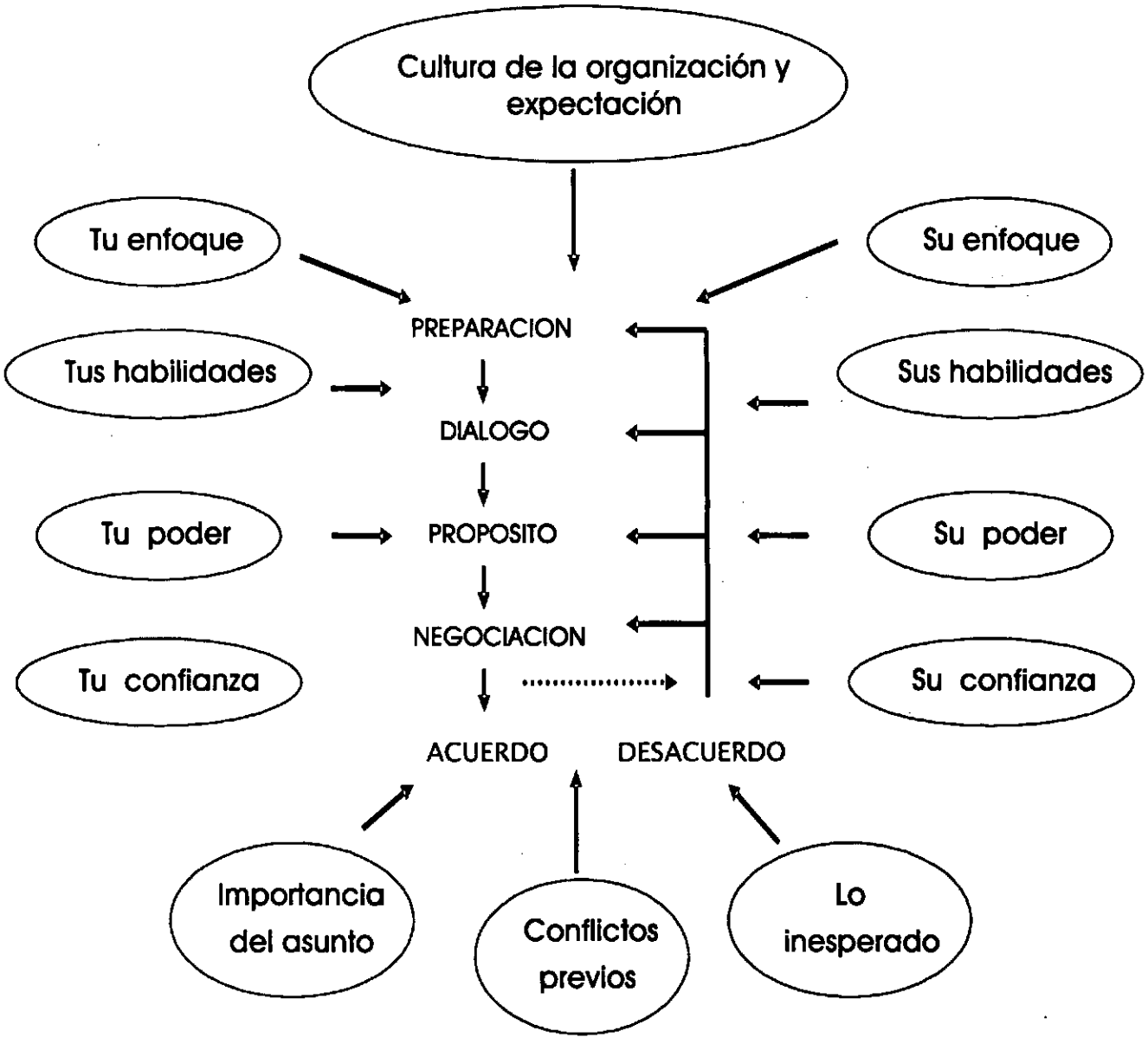
- **Se deben desarrollar las propias habilidades negociadoras reforzando los aspectos positivos y corrigiendo los negativos, con el fin de solucionar conflictos y crear acuerdos**

- **Se deben desarrollar las habilidades para entender en la negociación los intereses de la otra parte**

EL PROCESO DE NEGOCIACION

Existen diversas maneras LINEALES de concebir el proceso de Negociación, como se demuestra en los ejemplos presentados a continuación:

a) Un esquema de análisis integral del proceso de negociación:



b) Un esquema de Análisis Secuencial del Proceso de Negociación

EL OBJETIVO	Las herramientas
1. ¿Cuáles son los objetivos de la otra parte? ¿Por qué y para qué quiere negociar? 2. Saber cómo la otra parte ha resuelto anteriores negociaciones. En cuáles ha tenido éxito; en cuáles no y porqué 3. Conocer con precisión nuestros objetivos en la negociación	1. Consultar con clientes, empleados y proveedores de la otra parte. Enterarse de cuáles son los precios y condiciones del mercado ¿La otra parte: está negociando con alguien más? 2. Cultura corporativa de la otra parte (si se trata de una empresa); y, carácter (si es una persona física) 3. Tener claro nuestro margen de negociación y las personas a las que tendremos que rendir cuentas

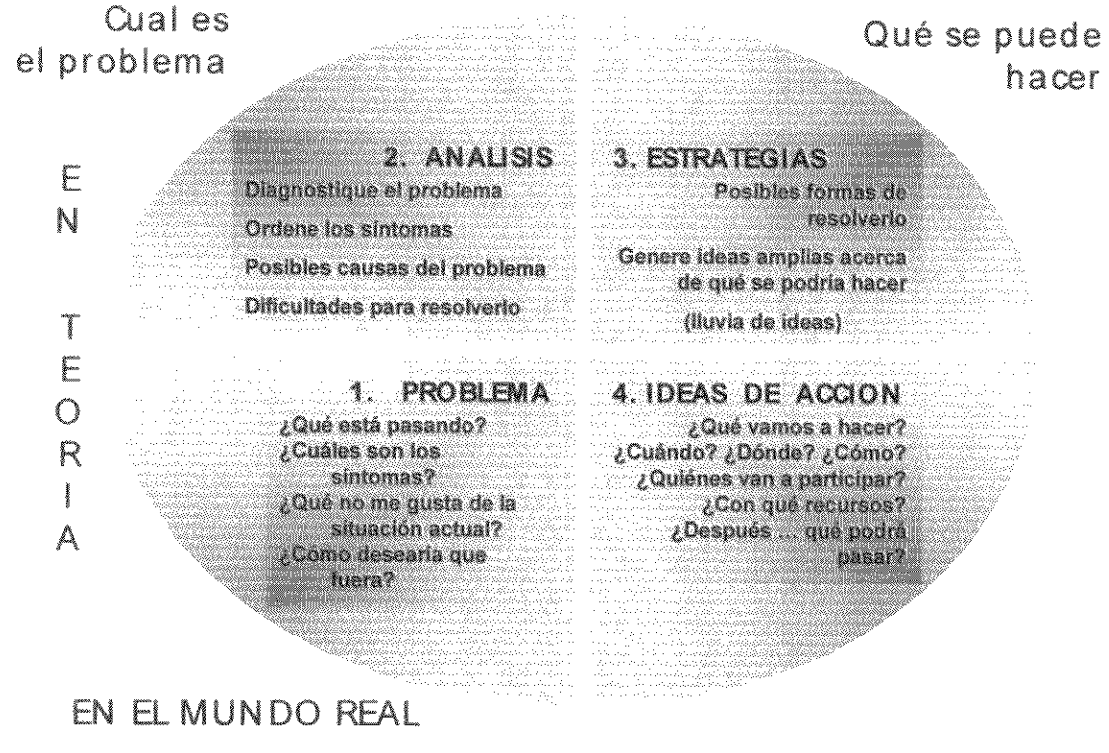
MIENTRAS SE NEGOCIA

EL OBJETIVO	Las herramientas
1. Objetividad 2. No ceder ante la presión 3. Ejercer presión 4. Evaluar el factor tiempo	1. Hacer que la otra parte explique su teoría: ¿en base a qué datos ha establecido el precio que pide? 2. Utilizar argumentos objetivos, por ejemplo: Estos son los precios del mercado ... Sus productos tienen estos defectos y hay que descontarlo del precio ... etc. etc. 3. ¡Cuidado! ... Sólo si se tiene información confiable de la otra parte 4. Calcular costes añadidos si la negociación se retrasa o fracasa

DESPUES DE HABER LLEGADO A UN ACUERDO

EL OBJETIVO	Las herramientas
¡CUMPLIR LOS TERMINOS DEL ACUERDO! Un acuerdo que no se cumple nos perjudicará en posteriores negociaciones con ésta u otras personas	La única herramienta disponibles es ... **LA HONRADEZ**

c) El Esquema de Fisher y Ury para presentar el Proceso de Negociación:



1. PROBLEMA

Primero, identifique el problema y describa los síntomas de la situación actual que sean inquietantes.

El problema es la brecha entre los síntomas que nos disgustan y la meta.

2. ANALISIS

Diagnostique el problema. Haga una lista de sus posibles causas. Al compilarlas, recuerde que no es necesario que sean correctas, sino creíbles.

3. ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

Los diversos diagnósticos a menudo indican un conjunto de caminos igualmente variados que podrían solucionar el problema.

4. IDEAS DE ACCIÓN

Los enfoques generales que ocupan el cuadrante tres, necesitan cada uno un plan de acción específico para ser efectivos.

d) La Visión Sistémica

No obstante, cada día gana terreno la percepción que el proceso de negociación es algo mucho más complejo que una solución de tipo lineal y depende de una multiplicidad de factores interrelacionados.

Se fortalecen así las visiones holísticas y/o sistémicas que buscan establecer las interrelaciones e influencias mutuas que existen entre las diferentes partes y los sub-sistemas involucrados en cada fase del proceso, comprendiendo de paso que se trata de situaciones abiertas y de una alta complejidad.

Este camino, está todavía por recorrerse y por estructurarse.

ANEXO 4.

Programa de Regionalización y Desarrollo Local
Provincia del Chaco
Año 2003

IDEAS Y REFLEXIONES SOBRE SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES

Dr. Aníbal O. Patroni

Septiembre 2003

1.

Cada vez que uno piensa en las posibilidades de utilizar recursos endógenos insuficientemente aprovechados para poder generar -con cierta rapidez- procesos que estimulen a los agentes locales, ocurre que viene a la mente el recuerdo de los ingentes esfuerzos individuales que realizan en la región Centro Este las pequeñas empresas que trabajan la madera.

Aunque este caso se repite en otras Regiones respecto a otras actividades, en ésta hay una apreciación inmediata respecto a ejemplos exitosos de procesos de desarrollo -a partir del crecimiento y afianzamiento de la actividad industrial- no sólo en Europa (Italia y España) sino también en nuestra América Latina.

Empresas reputadas como altamente competitivas en todo el mundo, especialmente en países muy desarrollados, han mantenido y mejorado su competitividad con herramientas creadas para incrementar la productividad, o destinadas a lograr la calidad total y flexibilidad en los negocios.
Pero, ¿qué podemos decir de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país? ¿Pueden afrontar los esfuerzos y por supuesto los costos que implican estas técnicas, sin que esos mismos esfuerzos y gastos acaben también con las empresas? ¿Existen instituciones y servicios públicos que ofrezca el Estado para el apoyo de las PYMES, en condiciones favorables? ¿Existen mecanismos capaces de fomentar recursos humanos con niveles superiores de educación y entrenamiento?

Un instrumento, cuya existencia y dinámica explica el incremento en los niveles de desarrollo de regiones de distintas naciones en el mundo, es el que suele llamarse "Conjunto Productivo o Agrupamiento Industrial" y que en algunos países se conoce con su nombre en inglés: cluster.

Si no tenemos las condiciones favorables de los países desarrollados, y tenemos dificultades en costear individualmente las inversiones requeridas para llevar adelante programas de mejoramiento, reorganización, reestructuración, etc.: ¿qué mecanismos permitirán a los empresarios de PYMES afrontar los desafíos de ser más competitivos y acceder a mercados donde puedan incrementar negocios y beneficios?

Una mirada a unos pocos ejemplos de sociedades en franco auge de desarrollo, como puede serlo el Estado de Chihuahua, en México o el Valle de Sinos en Brasil, o la Región de Emilia Romagna en Italia, entre muchos otros casos, muestran que la competitividad no es prerrogativa exclusiva de las grandes empresas, pues en estas regiones se exhiben reconfortantes ejemplos de empresas, mayoritariamente Pequeñas y Medianas, compitiendo exitosamente en el ámbito global.

¿Qué elementos, características o factores tienen en común estas sociedades, que la han hecho servir de ejemplo por sus elevados niveles de competitividad pese a no ser grandes empresas? Veamos:

Aspectos esenciales de las Regiones que son ejemplos de competitividad:

1. La existencia de conjuntos productivos y/o redes de empresas que comparten informaciones y habilidades, construyendo buenas relaciones y confianza mutua. **Eliminación del aislacionismo propio de la pequeña empresa.**
2. Esfuerzos empresariales colectivos por romper las barreras que se oponen u obstaculizan a la cooperación entre empresas.
3. Desarrollo de **proyectos conjuntos** para mejorar y/o aumentar las posibilidades de beneficio de los miembros del conjunto productivo.
4. **Incremento de la capacidad individual a través de la capacidad colectiva,** elevando su presencia y valor agregado al desarrollar la cadena productiva horizontal y verticalmente.
5. Promoción del mejoramiento de métodos de producción entre los miembros del conjunto productivo; y desarrollo de alianzas y competencias, que se traducen en la actualización de su tecnología y en la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
6. Ser propietarios de una valiosa imagen de empresas comprometidas a mantener la calidad y confiabilidad de sus productos, y el respeto y lealtad a sus clientes.
7. **Fuerte soporte de las autoridades y gobiernos locales,** que proveen las políticas y entorno favorable al desarrollo de la actividad económica.

8. La **visión compartida entre instituciones locales, gobiernos regionales** incluidos, que ha permitido obtener consenso y fundar entidades para proveer servicios en áreas estratégicas que no estaban disponibles.
9. La existencia de **entidades de apoyo que son verdaderos socios del desarrollo de los agrupamientos industriales.** Las Asociaciones Locales de los productores, generalmente constituyen un pilar para aglutinar a sus miembros y, en ocasiones, para aminorar la competencia destructiva entre miembros del conjunto productivo

Puede concluirse que los agrupamientos de empresas (redes o conjuntos productivos), ya sea bajo una misma área o regiones cercanas, teniendo siempre el propósito común de la complementariedad en el mercado, sobre la base de cultivar la confianza mutua, el intercambio de experiencias y el mercado, **resultan una fuerza impulsora** que ha logrado que pequeñas y medianas empresas, hayan podido competir en mercados abiertos frente a gigantes mundiales.

Hay un aspecto que debe resaltarse: la aparición de estos agrupamientos productivos/industriales, han contado con y/o han estimulado el entorno institucional necesario para sustentar el esfuerzo colectivo de las empresas, facilitando de hecho, la formación de una especie de pacto entre empresarios, las autoridades regionales y municipales, y las entidades de apoyo a las empresas para lograr el crecimiento económico como vía al desarrollo.

Existen evidencias de que el agrupamiento de empresas ha incidido en la eficiencia y flexibilidad individual a través del esfuerzo colectivo, generando el nacimiento de nuevos productos, empresas y centros de servicios necesarios para los miembros del agrupamiento y de la colectividad y, con esto, ha acelerado el desarrollo de las propias empresas y la región misma donde opera el agrupamiento. Adicionalmente, la demanda por mejor fuerza laboral, ha provocado la aparición de centros dedicados a la formación del recurso humano que requieren estas empresas.

No hay dudas que estos agrupamientos ocurren en ambientes diversos y heterogéneos que traen consigo fortalezas y dificultades. Tradiciones culturales han facilitado la aparición de los agrupamientos (sería el caso de nuestra Región Centro Este) pero, si no se cultiva y arraiga sólidamente entre los miembros del agrupamiento el sentido de confianza mutua y colaboración, las dificultades superarán las conveniencias y la formación del conjunto productivo será una tarea muy difícil de consolidar. La consolidación en el tiempo de estos conjuntos productivos dependen mucho de la convicción de los propósitos que animan a sus miembros. Las condiciones y perspectivas favorables del mercado y un entorno también favorable pueden disminuir los riesgos inherentes a esta acción.

Nuestros empresarios y las autoridades provinciales, regionales y locales deben tomar conciencia de que existen varias vías para entrar en el camino del crecimiento industrial y económico que permita alcanzar los niveles de desarrollo que requiere el conjunto social. El conjunto productivo, como herramienta para alcanzar la competitividad de empresas y asegurar fuentes de riqueza sostenibles y empleos para sus ciudadanos, tiene gran potencial por su capacidad para provocar efectos multiplicadores en cuanto a:

1. El mejoramiento de los niveles tecnológicos de las empresas, así como de su productividad
2. La generación de nuevas empresas y centros especializados de apoyo a las empresas
3. La posibilidad de generar alianzas entre los sectores llamados a promover el crecimiento económico
4. Elevación de la competitividad de la Región lo que permite asegurar la estabilidad del crecimiento, la generación de empleo y el aumento del bienestar

Las asociaciones empresariales tienen importante rol que jugar, pues actividades de coordinación y regulación, la defensa de intereses colectivos en instancias del gobierno y también, la provisión de servicios a los miembros son actividades y resultados esperados de las asociaciones locales de empresarios.

Nuestros empresarios, las asociaciones que los aglutinan y apoyan, y en especial las autoridades regionales y locales, tienen ante sí una herramienta que sin ser nueva, ha mostrado poseer características comunes a muchas otras utilizadas para fomentar empresas y mejoramiento en la competitividad, pero con el valor agregado de la visión compartida y el indispensable esfuerzo colectivo que requiere alianzas para el bien común, entre los sectores productores, las autoridades locales y/o regionales, y las entidades y asociaciones que apoyan el desarrollo de las empresas.

2.

Llama la atención la creciente coincidencia entre los más conocidos expertos mundiales respecto a que, contrariamente a lo que se cree, los factores locales más importantes hoy día

continúan teniendo un peso importante en la arquitectura de las organizaciones, en la medida que precisan del juego local para ubicarse en la escala global.

3.

Los sistemas productivos locales y la especialización productiva aportan una estrategia basada en la innovación permanente, mediante una constante adaptación a los cambios en lugar de controlarlos.

Los conjuntos productivos locales surgen en ámbitos específicos mediante condensación en el tiempo de la cultura productiva en esa escala, local o regional, siguiendo pautas como éstas:

- Concentración de pequeñas y medianas empresas en espacios relativamente restringidos
- Areas que, en general, permanecen aún al margen del proceso moderno de manufactura
- Expansión basada en economías externas a las empresas
- Economías internas de la propia región o localidad, basadas en la experiencia y la calificación profesional
- Intensa división del trabajo entre empresas con densas redes de relaciones materiales e intangibles (difusión de ideas e información e innovación sobre procesos y productos)
- Especialización en una rama o sector (producto de elevada elasticidad renta y ciclo de vida corto con mercado segmentado)
- Coexistencia de relaciones de cooperación informales en las fases de comercialización, producción, fabricación o investigación y desarrollo
- Existencia de un mercado de trabajo flexible, con tradición laboral

Esta cristalización se justifica por algunas precondiciones:

- Sobre el entorno social y cultural
- La existencia de un sistema de valores compartido por la comunidad local (un amortiguador de la conflictividad) con normas sociales específicas
- Una densidad de relaciones familiares y comunitarias, arcaísmo con modernidad
- La seguridad en la familia (autoconsumo, pluriactividad, etc.)

4.

Podemos intentar una definición de estos conjuntos productivos: es un grupo numerosos de medianas y pequeñas empresas estrechamente interrelacionadas, dedicadas preferentemente a una actividad manufacturera o productiva determinada, localizadas en una zona geográfica relativamente pequeña, que producen para los mismos mercados finales (directa o indirectamente) y que comparten un conjunto de valores y de conocimientos creando así un entorno cultural específico.

5.

Desde el punto de vista tradicional, puede considerarse que la fuerza de una zona se basa en el agrupamiento y la competitividad global, unida a la atmósfera industrial/productiva creada por una mezcla de competencia, capacidades, aptitud empresarial, confianza y sentido comunitario, que se traduce en una serie de ventajas en términos de eficacia y flexibilidad que muy rara vez están al alcance de una sola empresa.

6.

Las políticas relativas a infraestructura, capital humano y difusión tecnológica desempeñan un papel fundamental en el sostenimiento y organización de las zonas ya establecidas e incluso en el fomento de la aparición de otras nuevas.