

Metodología para la concertación con los actores en la gestión de proyectos de desarrollo

OLGALILIANACANOALVARÁN



Escuela Superior de Administración Pública
Facultad de Investigaciones

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
SERIE DE DOCUMENTOS: **PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO PÚBLICO**

Directivas

Guido Echeverri Piedrahíta
Director Nacional

Ángela María Mejía Uribe
Subdirectora Académica

Luz Amparo González
Subdirectora Administrativa y Financiera

María Magdalena Forero
Subdirectora de Proyección Institucional

Myriam Velásquez Bustos
Decana Facultad de Investigaciones

Coordinación de Edición y Publicación

María Fernanda Moreno Hernández

Corrección de Estilo

Víctor Orielson León

Diseño

Lina María Ángel Botero

Diagramación, Prerensa, Impresión y Acabados

Imprenta Nacional de Colombia
Bogotá, D.C., 2004

FACULTAD DE INVESTIGACIONES

Carrera 4 No 75-49
Teléfonos: 2102469- 2124925- 2124513
E-mail: instituto.investigaciones@esap.edu.co

Sede Central: Diagonal 40 No 46 a 37 CAN
PBX: 2202790

ISSN: 1794-1571

La responsabilidad por las opiniones expresadas en este documento compete exclusivamente a sus autores y no compromete de modo alguno el pensamiento oficial de la ESAP, salvo en aquellos casos en que expresamente así se indique.

CONTENIDO

5	PRESENTACIÓN
6	AGRADECIMIENTOS
7	INTRODUCCIÓN
9	MARCO TEÓRICO
17	MARCO DE REFERENCIA
19	METODOLOGÍA PARA LA CONCERTACIÓN CON LOS ACTORES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO
30	ESTUDIO DE CASO
38	CONCLUSIONES
40	RECOMENDACIONES
41	GLOSARIO
42	NOTAS
43	BIBLIOGRAFÍA
45	ANEXO A: EVALUACIÓN PREPARACIÓN CONCEPTUAL

PRESENTACIÓN

La Facultad de Investigaciones, con el ánimo de fortalecer y estimular el talento investigativo de los estudiantes de la ESAP y de promover la generación de semilleros de jóvenes investigadores en la institución, desarrolló durante el año 2003 el concurso Mejor Monografía producto de un trabajo de investigación, dirigido a estudiantes vinculados en los programas de pregrado de la Escuela Superior de Administración Pública tanto de la Sede Central como de las Territoriales. Es así como luego de un proceso de evaluación realizado por docentes internos y externos se tomó la decisión de premiar el trabajo presentado por la estudiante Olga Liliana Cano Alvarán de la Territorial Quindío- Risaralda con su trabajo titulado : Metodología para la concertación con los actores en la gestión de proyectos de desarrollo.

Siendo uno de los premios del concurso citado anteriormente la publicación de este, luego de una labor conjunta con la estudiante el trabajo sale a la luz pública como el cuadernillo No 6 de la Serie de Documentos Pensamiento Administrativo Público.

AGRADECIMIENTOS

Mi sincera gratitud a:

Carlos Arturo Caro Isaza, Asesor Académico de la investigación, por despertar mi interés en el tema de estudio y por sus valiosas orientaciones que fueron de gran importancia para la construcción de este trabajo.

Luis Fernando Espinal Loaiza, por toda la colaboración ofrecida incondicionalmente y por no dejarme desfallecer en esta investigación.

Todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

Las comunidades de nuestro país requieren una efectiva intervención estatal en la satisfacción de sus necesidades, pues si bien hay un panorama cambiante, éste muestra deficiencias en la acción gubernamental para la solución de las problemáticas sociales.

La nueva Constitución Política de Colombia contiene la participación ciudadana como pilar fundamental para la convivencia colectiva. Con tal énfasis, nuestro texto rector hace claridad en el establecimiento de herramientas como el Plan de Desarrollo, que a través de programas y proyectos (elementos primordiales del presente documento) viabiliza la acción gubernamental y la intervención activa de la ciudadanía.

Teniendo en cuenta que la comunidad es el actor principal del desarrollo, la planeación participativa facilita el uso de herramientas que permiten establecer un diálogo claro y comprensible con el cual se deberá garantizar el uso adecuado de los recursos, buscando tanto una mejor calidad de vida como el desarrollo integral y sostenible del ente territorial.

Pese a las referencias anteriores, y según se observa en la práctica, es común encontrar proyectos de desarrollo formulados y propuestos unilateralmente por las administraciones locales y departamentales que se ejecutan en las comunidades aunque finalmente las soluciones planteadas, en un gran número de casos, no se acercan a la problemática que se desea solucionar, desperdiciando así la movilización de recursos humanos, técnicos y financieros, muy escasos, por cierto, en países como el nuestro.

Las dificultades que se generan con la planeación inadecuada de los proyectos de desarrollo se hacen palpables a través de

medidores como los retrasos en la entrega de resultados, sobrecostos, incumplimiento con los márgenes de calidad, ineficiencia, generación de conflictos, satisfacción incompleta de necesidades y otros inconvenientes debidos a múltiples factores (atraso tecnológico, primacía del interés particular sobre el general, deficiencia en los recursos, la política, etc.).

Pero uno de los mayores problemas que tienen los proyectos de desarrollo, presentados actualmente, es la falta de concertación entre los actores que han de involucrarse en los procesos de ejecución (Estado, usuarios o clientes del proyecto, organización ejecutora, comunidades afectadas, proveedores y contratistas).

Se busca entonces desarrollar una metodología de negociación entre las partes, que tenga en cuenta tanto el análisis de las diversas necesidades y motivaciones (intereses), como la posición del ente gubernamental involucrado, para obtener así una herramienta real que la Gerencia de Proyectos pueda procesar y emplear, adecuadamente, para con ello generar la respuesta estatal efectiva a una necesidad notoria con la utilización adecuada y eficiente de los recursos.

La propuesta que se expone, implica entonces un acercamiento directo a la cultura de la negociación, al descubrimiento de las expectativas sociales y, a la generación de espacios y propuestas que permitan establecer acuerdos que eviten retrasos o incumplimientos en la puesta en marcha de los proyectos de desarrollo.

Para la Gerencia de Proyectos será una herramienta de gran importancia ya que evitará desgastes y tardanzas en los procesos; por otra parte, la metodología de concertación de proyectos representará para las comunidades la opción de ver materializados los planes que ellas requieren.

MARCO TEÓRICO

La propuesta se apoya en diversos conceptos generados por autores y estudiosos de distintas teorías administrativas.

En el campo del análisis organizacional se consultaron autores como Maslow, Skinner, MacClelland entre otros. En cuanto al tema de la negociación, las escuelas de Harvard, El estilo soviético, el método integrativo, el distributivo, el coercitivo y nuevas propuestas como la de José Noé Ríos denominada «Negociación a partir de la importancia del otro» y la del investigador Enrique Ogliastri en su libro «¿Cómo negocian los colombianos?». En lo referente a estilos de administración y liderazgo, se cita el autor Rensis Likert, y con relación a los Actores se presenta el Método MACTOR, a explicarse posteriormente.

El conjunto de estudios antes citados son parte integral y soporte conceptual de la Metodología propuesta. Además, esta se tendrá como apoyo para la Gerencia integral de proyectos, *«entendida como un modelo de administración y control relativamente reciente caracterizado principalmente por la inducción de nuevos métodos de reestructuración gerencial y la adaptación de algunas técnicas, con el propósito de obtener un mejor control en el uso de los recursos de la organización, siendo una herramienta que ya ha sido empleada en diversas organizaciones.»*

El modelo recién referido permite la planeación, organización, dirección y control de los recursos; su sistema de planificación y control facilita alcanzar con éxito objetivos o soluciones específicas.¹

Buscando la especificidad temática, se plantea un acercamiento a un caso de gran impacto regional tanto presente como futuro, que desde su inicio ha tenido grandes dificultades por el problema central: «**La Concertación de actores**»; el proyecto de implantación del sistema metropolitano de transporte masivo en el Área Metropolitana del Centro Occidente (Pereira - Dosquebradas - La Virginia) 1990-2004.

TEORÍAS MOTIVACIONALES

Para que los procesos de convenio se generen y brinden resultados benéficos, es necesario implementar herramientas que faciliten el acuerdo entre los actores. Una de las primeras necesidades es entonces tener un conocimiento general acerca de teorías de la motivación para conocer a fondo las razones por las cuales cada individuo defiende su punto de vista frente a los proyectos.

– La jerarquía de las necesidades, según Maslow.

Abraham Maslow, con la «Teoría de las necesidades», afirma que: «A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento». Este autor establece, en orden de importancia, las necesidades fisiológicas, las de seguridad, las sociales, de estima y de autorrealización.

Cuadro 1. Jerarquía de las Necesidades Humanas. MASLOW

No satisfacción	Jerarquía de necesidades	Satisfacción
- Fracaso en la profesión - Insatisfacción en el trabajo	Autorrealización (Autoactualización)	- Éxito en la profesión - Placer en el trabajo
- Bajo Status- Bajo salario - Sensación de desigualdad	Estima(Ego)	- Interacción facilitada por la distribución física
- Baja interacción y relación con colegas, jefes y subordinados	Sociales(Amor)	- Elevada interacción y relación con los colegas, jefes y subordinados
- Tipo de trabajo y ambiente de trabajo mal estructurados. - Políticas de la organización imprevisibles	Seguridad	- Tipo de trabajo y ambiente de trabajo bien estructurados. - Políticas estables y previsibles de la organización
- Limitación del lugar de trabajo - Remuneración inadecuada	Fisiológicas	- Remuneración adecuada para la satisfacción de las necesidades básicas

– La teoría de los factores, de Herzberg

Encontramos a Herzberg con su teoría sobre los factores, basada esta en el ambiente exterior y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Para este autor la motivación de las personas depende de los factores higiénicos y los factores motivacionales.

Cuadro 2. Teoría de los factores de HERZBERG

(Satisficentes)	(Insatisficentes)
- Contenido del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su cargo)	- Contexto del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su organización)
- El trabajo en sí - Realización - Reconocimiento - Progreso profesional - Responsabilidad	- Las condiciones del trabajo - Administración de la organización - Salario - Relaciones con los supervisores - Beneficios y servicios sociales

– Las teorías «X» e «Y» de McGregor

McGregor en su estudio denominado «X e Y», explica que en la teoría «X» las personas deben ser impulsadas, controladas e incluso, amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se dirijan hacia el logro de los objetivos de la organización; mientras que en la «Y» se le da al individuo mayor oportunidad de realización, tanto personal como en su trabajo.

Cuadro 3. Las teorías «X» e «Y» y las actitudes de los empresarios y directivos

	Si comparten los principios de la teoría X	Si comparten los principios de la teoría Y
Estilo de Dirección	- Burocrático, - Autocrático	- Participativo, - Democrático
Gestión del personal	Por la vía de la imposición y el control	Por la vía de la gestión de la cultura de la empresa.
Motivos	Negativos, amenazas, castigos.	Positivos, recompensas, satisfacción.
Impacto en los niveles de productividad	Bajo, inestable, de escasa duración.	Alto, estable, de larga duración.

–Teoría de las necesidades McClelland

Por su parte McClelland se enfoca principalmente en tres necesidades que son logro o realización, de poder y de afiliación.

Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el triunfo en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Necesidad de Poder: Necesidad para que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que poseen esta necesidad disfrutan de investidura de «Jefe», tratan de influir sobre los demás.

Según su teoría ella está estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje, puesto que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad.

– Teoría de la modificación de la conducta de B.F. Skinner

B.F. Skinner, con la «Teoría de la modificación de la conducta», dice «que todos somos producto de estímulos recibidos del mundo exterior», en la que resalta tres aspectos que son: el refuerzo positivo, el refuerzo negativo y la práctica del no refuerzo.

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, y que producen cambios en el comporta-

miento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, si no que además enseña.

En contraparte el refuerzo negativo esta constituido por las amenazas de sanciones que en general producen cambios en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable.

Si bien no existe una fórmula mágica para conquistar la voluntad de las personas y partiendo de la base de reconocer las diferencias entre los individuos, esto no significa que no se puedan realizar algunas predicciones acerca de los motivos que predominan en ellos.

ESTILOS DE DIRECCIÓN

El tema de los estilos de liderazgo es otro aspecto ampliamente estudiado. Rensis Likert, por ejemplo, supone cuatro sistemas de administración. El primero denominado como «**Explotador, autoritario**» los administradores motivan a las personas mediante el terror y los castigos y con algunas recompensas; en el segundo, conocido como «**Benevolente, autoritario**», los directivos motivan con recompensas y ciertos castigos, así permiten alguna comunicación ascendente; el tercero es de «**consultoría**», quienes lo aplican tienen una confianza aunque no muy completa en sus subordinados, aceptan la comunicación tanto ascendente como descendente; y por último, está el estilo conocido como «**Grupo participativo**», allí los administradores tienen confianza absoluta en sus subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de estos y las usan constructivamente, brindan recompensas económicas sobre la base de su participación en el grupo.²

LOS ACTORES

En el proceso de observación de las teorías que contribuirán a solucionar el abordaje de la negociación de los intereses

de los actores, se encuentra un componente y es el Método MACTOR (análisis del juego de actores), que constituye una etapa importante en el desarrollo de la prospectiva.

– El método Mactor³

(Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) es un sistema de análisis de juego de actores que persigue valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

Conocer la intención, las necesidades y la forma de obrar de cada actor es de vital importancia para conseguir más adelante el modelo de negociación más adecuado con respecto a esas decisiones que toman.

A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método MACTOR es facilitar al actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y conflictos. El método comprende varias fases que se describen a continuación:

- **Fase 1.** Identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables claves del análisis estructural. Con la información recogida de los actores se establece una identidad de cada actor (finalidades, objetivos, motivaciones, obligaciones y comportamiento estratégico).

- **Fase 2.** Identificar los objetivos estratégicos: El choque entre los actores permite revelar cierto número de retos sobre los cuales los actores tienen objetivos convergentes o divergentes dentro del territorio.

- **Fase 3** Evaluar las influencias directas entre los actores.

El peso o fuerza de los actores del sistema puede ser diferente. Algunos de los actores poseen una importante influencia sobre el resto y sobre el sistema en sí, mientras que la de otros será más limitada.

- **Fase 4** Conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos. Se busca conocer si el actor es favorable o desfavorable al objetivo.

LA NEGOCIACIÓN

Después del análisis de los actores, se deben conocer los distintos estilos de negociación, pero antes hay que definir la negociación como la acción aquella mediante la cual dos o más personas (actores) tratan de solucionar un asunto o conflicto. La negociación se da porque el asunto en referencia plantea diferentes puntos de vista y de análisis que deben ser resueltos. De igual manera se indica que el conflicto es una situación en la cual uno o varios actores están en dificultad con ellos mismos o con otros, por circunstancias sobre las cuales en su momento no se tiene conformidad.⁴

Existen varios estilos de negociación, en algunos se generan opciones de ganar entre los participantes, como son los modelos de Harvard o el Integrativo y una opción presentada por el colombiano José Noé Ríos denominada «Cómo negociar a partir de la importancia del otro»; en otros sólo alguna de las partes consigue resultados, estos son el Estilo Soviético, el distributivo, y el coercitivo.

Los modelos que persiguen el acuerdo equitativo son: **El Harvard** que busca resolver los problemas a partir de patrones justos; **el Integrativo**, donde las partes comparten los objetivos y criterios para la evaluación de alternativas mediante un intercambio de intereses buscando ampliar los resultados benéficos para ambas

partes (trabajo conjunto «gana-gana») y, finalmente, la propuesta de «**Cómo negociar a partir de la importancia del otro**», que se fundamenta en el reconocimiento de la posición y del valor de la opinión del contrario, con el propósito de realizar acuerdos.

La escuela de Harvard ha inspirado estudios como el del investigador en negociación Enrique Ogliastri⁵, quien puntualizó en la manera de negociar de los colombianos a partir de factores como su origen, su edad o su estrato social y luego de analizar experiencias reales observadas define el problema de la negociación en dos aspectos: el distributivo y el integrativo.

Cuadro 4. Contraste entre dos Métodos de Negociación

DISTRIBUTIVO	INTEGRATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir con demanda alta • Presionar con engaños • Fingir desinterés • Ablandar o disminuir al otro • Adivinar el límite del otro • Acercarse amistosamente o tratar duro al otro, Intimidar. • Convencer • Esperar a que se acabe el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar información y criterios objetivos. • Calcular la alternativa externa • Manifestar y preguntar intereses • Establecer reglas de mutuo respeto • Intercambio de información • Explorar soluciones • Hacer muchas preguntas • Ofertas razonables • Negociar desde el principio

Fuente: E. Ogliastri «El comportamiento negociador»

Entre los estilos de negociación donde sólo alguna de las partes obtiene resultados están **el Soviético**, donde todo es válido con tal de ganar y se acude a veces a la intimidación; **el Distributivo**, caracterizado este por cuanto en él no se manifiestan con claridad los objetivos u opciones de acuerdo y donde la victoria será la del que descubra las intenciones del otro sin mostrar las propias (manipulación); y por último, **la Coercitiva**, que implica un uso de la fuerza, por lo que se presenta el «gana- pierde» o el «pierde-pierde».

MARCO DE REFERENCIA

Esta investigación requiere para su desarrollo diversas teorías que estudien aspectos como el análisis de los actores, la relación con el Estado y los proyectos de desarrollo.

PROPUESTA DE M. ALEJANDRO ESTÉVEZ

La propuesta diseñada por M. Alejandro M. Estévez⁶, denominada **«La Construcción de una matriz de actores para políticas públicas y proyectos dentro de un contexto de reforma del Estado»**, gira en torno a describir y analizar la administración del contexto.

Se fundamenta en una reflexión que enuncia: «Una de las dificultades que se suele encontrar en el análisis de políticas públicas y proyectos de gestión, es la participación. Los interrogantes más comunes son: ¿Cuáles son los grupos que participan? ¿Con qué intereses lo hacen? ¿Cuáles son sus demandas? etc.».

Estévez también se apoyó en autores como Adam Przeworski (autor del documento «En el diseño del Estado: Una perspectiva del agente principal» 1996), quien con su modelo «Principal-agente» distingue claramente tres actores dentro de las democracias modernas: la ciudadanía (depositaria del poder), los políticos y la burocracia. Principal sería aquel actor que tiene que confiar en otro (agente) para realizar una determinada acción.

Przeworski se embarca en una dirección temática que, sin duda, estará en el centro de la nueva agenda de trabajo en la relación Estado-mercado-sociedad: el fortalecimiento del papel de la ciudadanía en el diseño e implementación de políticas públicas más activas.

Por otro lado, Estévez pretende desarrollar una matriz que permita analizar la participación de los diferentes grupos en las políticas públicas teniendo en cuenta sus demandas e intereses.

En toda decisión pública existen grupos e instituciones que tienen demandas, intereses, capacidades políticas y económicas diferenciadas. A partir de estas se producirán alianzas o conflictos, sin embargo, es de referir, que no todos los grupos están en igualdad para peticionar o presionar al Estado.

Por lo anterior se hace relevante la construcción de una matriz de actores que permita al analista de proyectos o políticas públicas realizar un «mapa» de los grupos e instituciones que participan (o pretenden hacerlo) de un proyecto de gestión o de una decisión pública determinada.

Un objetivo de la matriz es analizar la participación de distintos grupos en los proyectos o políticas públicas. Se considerará a los actores con sus demandas, intereses y poder relativo; además se buscará dimensionar el impacto que el proyecto de decisión pública tiene sobre cada uno.

Cuadro 5. Método de construcción de la matriz.

Actor	Demanda	Interés	Impacto del proyecto	Jerarquización de su poder
Conjunto de personas dotadas de intereses homogéneos que participan en el proceso de decisión de un proyecto.	Formulación formal de los objetivos perseguidos	Objetivo real que persigue el actor con sus demandas y accionar.	Grado de beneficio o pérdida que provoca al actor, en cuestión, el proyecto considerado (podremos tener impactos negativos y positivos al mismo tiempo).	Capacidad del actor considerable de obstaculizar o vetar el proyecto considerado.

Fuente: Alejandro M. Estévez

El modelo de matriz de actores permite un análisis de la participación en proyectos y políticas públicas. Es como una «fotografía» que tiene que ver con uno de los objetivos centrales del instrumento: el análisis de la participación social en las políticas públicas.

METODOLOGÍA PARA LA CONCERTACIÓN CON LOS ACTORES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO

Esta propuesta tiene como finalidad presentar un proceso que contribuya a mejorar la concertación entre actores en los proyectos de desarrollo buscando que su ejecución sea más efectiva. Su acción se ha diseñado para aquellos que son planteados por la administración gubernamental y que se encuentran en etapa de transacción.

Este diseño se origina al encontrarse una serie de dificultades en la comunicación y en los acuerdos que se dan entre los entes administrativos y los demás actores que se involucran en el proceso de consenso. Se trata de una herramienta de trabajo para la Gerencia Integral de Proyectos que debe ser utilizada por sus titulares responsables, pero que igualmente exige tener en cuenta a todos los actores involucrados en la fase de negociación.

Su estructura se ha conformado a partir del estudio de diversas teorías referentes a la negociación, el liderazgo y la psicología organizacional. Lo que se busca, esencialmente, es crear un método que facilite la participación gubernamental en los procesos de acuerdo y que brinde una respuesta efectiva a las necesidades de las mismas comunidades.

Para poner en marcha la metodología presentada es necesario ejecutar la serie de etapas que se encuentran planteadas

en este documento en el esquema nombrado como «Metodología para la concertación con los actores en la gestión de proyectos de desarrollo».

La metodología es una opción novedosa que, si bien puede ser aplicable en la práctica, es obviamente susceptible de sufrir modificaciones que mejoren su estructura y/o manejo.

La Metodología gira en torno a la gestión de proyectos de Desarrollo y está conformada por las siguientes etapas:

1. Presentación del Proyecto. Planteamiento de todos los requerimientos técnicos, humanos, de infraestructura, financieros, sociales y económicos, entre otros. (Ficha)

2. Estudio de los actores del Proyecto. Se busca conocer a fondo quiénes son los actores involucrados en la propuesta.

3. Identificación de los actores aliados, opositores y neutrales. Es la determinación del perfil sociológico de cada actor y su posición ante el proyecto.

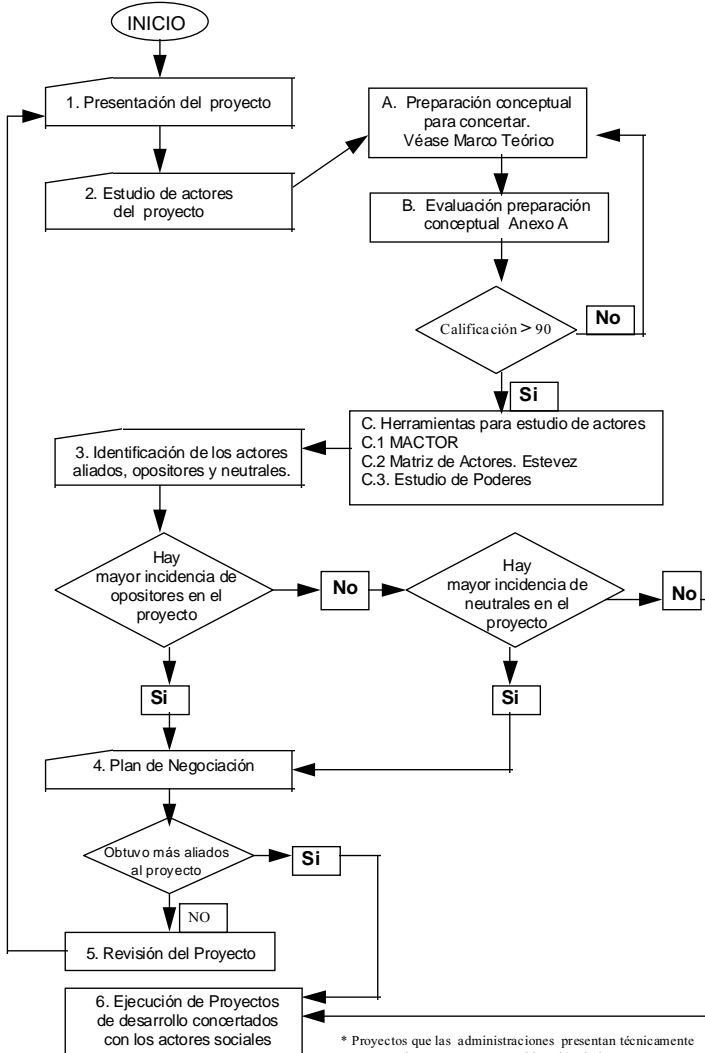
Al encontrar una mayor presencia de actores aliados el proceso continúa en la fase de ejecución. En caso de encontrarse mayoría de opositores y neutrales, la metodología se encamina hacia una etapa de negociación. Esta etapa es de suma importancia pues define el rumbo que va a tomar el proyecto.

4. Plan de Negociación. Establece concertaciones con los opositores y neutrales con el fin de convertirlos en actores aliados. Al contar con mayoría de aliados se pasa a la fase de ejecución. Si la negociación no genera este logro se continúa en la etapa 5.

5. Revisión del Proyecto. Es una nueva mirada general al Proyecto con el fin de ejecutar acciones correctivas a los elementos de conflicto.

6. Ejecución del Proyecto de Desarrollo concertado con los actores sociales. Consiste en la puesta en marcha del Proyecto.

FLUJOGRAMA DE LA METODOLOGÍA PARA CONCERTACIÓN CON LOS ACTORES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO*



* Proyectos que las administraciones presentan técnicamente para luego someter a consideración de los actores.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Etapa 1. Presentación del Proyecto

La parte inicial es la socialización formal del documento, este deberá ser elaborado conteniendo completamente las especificaciones técnicas estandarizadas. A saber: 1. Identificación del proyecto, es tener una idea completa de la naturaleza, carácter, finalidad, teniendo así una concepción total. 2. Justificación no tiene otro propósito que describir el por qué del proyecto, qué importancia y qué utilidad tiene para el problema que se busca resolver. 3. Objetivos y metas, son el para qué del proyecto y muestran lo que se espera obtener al culminar su desarrollo. 4. Población destinataria del proyecto, como la ciudadanía hacia la que va dirigida el plan. 5. Resultados e impactos, como el alcance que tendrá el proyecto. 6. Cronograma, en él se establece en forma detallada y cronológica la secuencia de actividades a realizar. 7. Recursos y costos de ejecución, aquí se planifican y programan los recursos correspondientes a las características del proyecto e igualmente se calculan sus costos de ejecución, teniendo en cuenta las condiciones que el ente gubernamental ha previsto. Es de gran importancia conocer plenamente cuál es el resultado que se espera obtener con el proyecto así como quiénes y de qué manera se verán afectados por el mismo.

Etapa 2. Estudio de Actores

Preparación y Evaluación. Esta fase busca establecer cuáles son las personas que, debido a su capacidad de decisión e influencia, pueden determinar si un proyecto se realiza o no. Esta etapa es posterior a la presentación del Proyecto de Desarrollo. Aquí se identificarán claramente los estilos de negociación y liderazgo que tiene cada uno de los actores, de igual manera, se reconocerá cuáles son las motivaciones individuales hacia el proyecto, para ello se requiere una preparación conceptual, especificada en el literal A.

A. Preparación conceptual

Se debe tener un conocimiento básico de diversas teorías del comportamiento humano en cuanto a especificidades como la motivación y el liderazgo. A través de ellas se hace más fácil la identificación de las necesidades, deseos y anhelos de los seres humanos, de igual manera permiten reconocer cómo estos influyen en los estilos de liderazgo.

Es necesario, entonces, conocer diversos modelos de negociación para determinar así cuáles son los más utilizados y cómo relacionarlos con la situación actual.

B. Evaluación de la etapa conceptual.

Una vez se revisan las teorías mencionadas se procede a resolver un cuestionario (ANEXO A) que evalúa los conocimientos sobre teorías de negociación y liderazgo, su finalidad es establecer el nivel de comprensión y manejo que se tiene sobre estas temáticas. Es de gran importancia que la persona responsable desarrolle la evaluación, porque al tener claridad sobre ellas podrá ejecutar con mayor facilidad las fases siguientes.

Cuando el resultado de la evaluación es superior o igual al 90%, se prosigue a la fase de la utilización de las herramientas para estudio de actores (punto C.). Cuando los resultados sean inferiores al 90%, se hace necesario estudiar nuevamente el Marco Teórico. Se recomienda, igualmente, consultar ya sea la bibliografía sugerida (pues esta brinda información más detallada de las teorías referidas) o la asesoría de un psicólogo organizacional.

Las herramientas necesarias para la aplicación del Estudio de actores son métodos como el modelo MACTOR, la Matriz de Actores y el Estudio de poderes, que a continuación se describen.

C. Herramientas para el estudio de los actores

C.1 Método MACTOR

Este facilita al actor la toma de decisiones sobre la puesta en marcha de su política de alianzas y conflictos. El método comprende varios pasos que se describen a continuación y que se complementan con el cuadro 6 (Matriz resumen de los pasos del método MACTOR) que nos muestra la secuencia de las fases.

Paso 1. Esta fase permite conocer e identificar aquellos actores que pueden tener alguna influencia sobre el desarrollo futuro del proyecto (sistema), el objetivo es obtener un listado de actores más o menos exhaustivo (pero que por razones de claridad y operatividad en el análisis, conviene que no supere los 12 ó 15 actores).

Paso 2. Identificar los objetivos estratégicos: La finalidad de este paso es obtener un listado de los objetivos que persiguen los actores con relación al proyecto.

Paso 3. Evaluar las influencias directas entre los actores. Esta fase pretende conocer el grado de influencia de cada uno de ellos y jerarquizarlos en función de dicha influencia. Para ello es necesario establecer un cuadro de influencias entre actores (Matriz de Actores X Actores)

3.1 Actores dominantes: Son aquellos que tienen el poder de decidir el rumbo del proyecto.

3.2 Actores autónomos: Aquellos que presentan el proyecto (con todas las especificaciones necesarias) lo defienden y apoyan, pero no toman la decisión de ejecución.

3.3 Actores de enlace: Son los que brindan apoyo al proyecto (técnica y financieramente) pero no influyen directamente en la decisión final.

3.4 Actores dominados: Aquellos que están a la espera de la decisión.

Cuadro Plano de influencia-dependencia de los actores

Influencia	1. ACTORES DOMINANTES	3. ACTORES DE ENLACE	Dependencia
	2. ACTORES AUTÓNOMOS	4. ACTORES DOMINADOS	

Paso 4. Se elabora una representación matricial del tipo actores que recoge la actitud del actor con cada objetivo; se indica su acuerdo o favorabilidad al objetivo con (+1), su desacuerdo con (-1), o la neutralidad con (0).

Paso 5. Conocer el grado de convergencias y divergencias entre los actores. Revela la formación de alianzas y conflictos potenciales teniendo en cuenta la jerarquización de los objetivos y las relaciones de fuerza.

Paso 6. Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro del proyecto. Interroga sobre posibilidades de evolución de las relaciones entre actores. El siguiente cuadro resume los pasos del método MACTOR.

Cuadro 6. Matriz resumen de los pasos del método MACTOR

Actor (Paso 1)	Objetivos (Paso 2)	Tipo de actor (Paso 3)	Actitud del actor con relación a los objetivos (Paso 4)	Alianzas y conflictos de los actores en relación a los objetivos (Paso 5)	Evolución de las relaciones entre los actores. (Paso 6)
Realice un listado de los actores, máximo 15.	Identifique los objetivos estratégicos de los actores.	Clasifique al actor en Dominante, Enlace, Autónomo y Dominado.	Se representa su actitud con los actores, (+1) si está de acuerdo, (-1) en desacuerdo y (0) neutro.	Relacione los vínculos entre los actores aliados, opositores o neutrales.	Analice el futuro del proyecto teniendo en cuenta las relaciones de los actores.

Fuente: Construcción del investigador.

Cuando se tengan analizados los actores mediante el MACTOR, se pueden obtener mejores resultados con el siguiente método.

C.2. Método de construcción de la matriz de Estévez.

Cuadro 7. Matriz de actores de Alejandro M. Estévez

Actor- perfil –institución	Demanda	Interés	Impacto del proyecto	Actitud frente al proyecto	Jerarquización de su poder
<ul style="list-style-type: none"> - Identifique los actores que tienen que ver con el proyecto. - Relacione los actores que considera más importantes en el proyecto. 	Identifique los objetivos que los actores tienen frente al proyecto.	Indague sobre los objetivos reales que persiguen los actores con sus demandas y accionar.	Grado de beneficio o pérdida que le provoca al actor, en cuestión, el proyecto considerado (podremos tener impactos negativos y positivos al mismo tiempo).	Aliado Opositor Neutro	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad del actor considerado de obstaculizar o vetar el proyecto considerado. - Se clasifican en I, II y III dependiendo del poder que tengan.

Fuente: Alejandro M. Estévez. Construcción de una matriz para políticas públicas

Aparte del modelo MACTOR se encuentra este método que se cita en el marco de referencia de M. Estévez; esta matriz es de gran utilidad ya que permite clasificar a los diversos actores a partir de distintos factores como los intereses y demandas; la clasificación de estos en aliados, opositores o neutrales, permite identificar también su poder a la vez que establece el provecho que cada sector encuentra en la materialización del proyecto.

Cuadro 8. Tipos de poder.

TIPOS DE PODER	CARACTERÍSTICA	FUENTE
CONDIGNO	COACCIÓN	PERSONALIDAD
COMPENSATORIO	COMPENSACIÓN	PROPIEDAD
CONDICIONADO	CONVENCIMIENTO	ORGANIZACIÓN

Fuente: John Kenneth Galbraith.

Esta herramienta es un complemento de la Matriz de Actores en la parte de la Jerarquización del poder. Cobra gran importancia pues aparte de darse una clasificación cuantitativa a los involucrados porque dependiendo de su grado de poder un actor puede ser calificado con 1 (Alto poder, correspondiente a las máximas jerarquías), u obtener una numeración superior en tanto su nivel de poder sea menor.

Se representa cualitativamente a los actores en caso de no tener forma de clasificarlo, una vez identificados los niveles de poder de los actores se conoce también su influencia sobre la puesta en marcha del proyecto.

Etapa 3. Identificación de los actores neutrales, aliados y opositores.

La fundamental determinación de la actitud de los actores frente al proyecto se logra en gran medida con las herramientas utilizadas en el paso anterior. Elabore una lista con los actores (véase cuadro 9) que son aliados, opositores y neutrales realizándoles un estudio sociológico para evaluar la tendencia que está teniendo el proyecto hacia el éxito o el fracaso. Luego de establecer la posición de los actores es necesario saber qué tanta influencia tienen sobre el proyecto, ello conduce a la gerencia del proyecto a tomar decisiones; por una parte, si hay mayor influencia de actores opositores y neutrales, se conduce a la etapa 4 (planes de negociación), continuando luego con todo el proceso descrito en el esquema. De otro lado, si el proyecto tiene alta influencia de aliados y sus opositores no tienen mayor peso, se pasa a la última etapa (6) o de ejecución, continuando con el ciclo normal del proyecto.

Cuadro 9. Ejemplo de lista de actores

ACTOR	CARACTERÍSTICA	ESTRATEGIA
Aliados - Actor 1	X *	X
Opositores - Actor ...	X *	X

* Se colocará en este espacio el aspecto principal de su posición, que permita mantenerlo como aliado o disminuir su oposición.

Etapa 4. Plan de Negociación.

El objetivo de esta fase es conseguir más aliados al proyecto.

Se llega a esta fase cuando los actores opositores y neutrales tienen mayor influencia sobre el proyecto. Para mejorar esta situación se recomienda realizar un plan de negociación de acuerdo con las necesidades existentes.

Al respecto se propone el siguiente plan de negociación:

1. Cite a los actores opositores y neutrales (estos últimos pueden ser determinantes para mejorar la situación del plan).

2. Realice nuevamente una exposición, aclarando los puntos en los que se genera más controversia.

3. Identifique nuevamente los intereses de los actores con el fin de generar opciones de acercamiento con los opositores.

4. Analice las propuestas de los opositores y neutrales e involucre las posibles alternativas en el proyecto optando por la mejor, en el peor de los casos (cuando se tienen todas las de perder) tomar la más tolerable, siempre con perspectiva de ganar aliados con los actores neutrales.

5. Realice una evaluación con respecto a la presentación del proyecto, determinando si se logró que los actores neutrales tomaran posición y si algunos de los opositores cambiaron de parecer.

En caso de tener un balance positivo en el punto anterior (más aliados), genere compromisos con estos involucrándolos en el proyecto, esto permite avanzar a la última etapa

(de ejecución); y en caso de no atraer nuevos aliados se continúa con la etapa 5.

Además del plan de negociación que se realiza con los opositores y neutrales se recomienda desarrollar un plan alternativo con los aliados. No está por demás fortalecer la relación que se tiene con los aliados al proyecto, por lo que se propone un plan de negociación:

Realice cuantas veces sea necesario la presentación iterada del proyecto por si existen dudas, este es el momento preciso para aclararlas.

Genere opciones que involucren a los aliados al proyecto, integrarlos de alguna manera refuerza la relación y si se presentan propuestas tratando de mejorar el proyecto, adóptelas en la medida de lo posible.

Etapa 5. Revisión del proyecto.

Esta etapa es una observación general de los avances del proceso. Debe tenerse la capacidad de reconocer que si a esta altura el sector de actores aliados es minoritario, es posible que el proyecto no ofrezca un bienestar general sino a un grupo reducido, o quizás se ha fallado en los procesos de socialización y concertación. Lo anterior implica un replanteamiento del proyecto si es posible y una nueva ejecución de las etapas de la metodología propuesta.

Etapa 6. Ejecución del proyecto de desarrollo concertado con los actores sociales.

Llegar a esta fase significa que, en todo el proceso, los actores asimilaron la importancia del proyecto y los beneficios sociales que se generarán.

Otro de los factores que permite el ingreso a la ejecución es el hecho de desarrollar un efectivo plan de negociación en el cual no sólo se tenga en cuenta a los aliados, sino que efectivamente se ejecutaron acciones para vincular a los actores opositores y neutrales que lograron cambiar su posición frente al proyecto.

El proyecto, una vez superadas sus fases primarias, y debe continuar con su ciclo normal de vida desde luego que con todos los requerimientos técnicos, financieros y humanos necesarios para llevarse a cabo.

Con esta metodología se analizó el proyecto de desarrollo del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) de Pereira denominado Sistema de Transporte Masivo Megabús.

ESTUDIO DE CASO

PROYECTO: Sistema de Transporte Masivo, Megabús del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO)

«El proyecto del sistema integrado de transporte masivo para el Área Metropolitana busca solucionar sus problemas y lograr un desarrollo ambiental sostenible, mejorar la calidad de vida de los habitantes de Pereira, Dosquebradas y La Virginia, así como elevar el nivel de competitividad de la ciudad región ante el país y el mundo. Su base de funcionamiento es el tratamiento preferencial al transporte público». Como se observa en el cuadro 10, tal proceso lleva casi diez años y aún no se ha materializado⁷.

Cuadro 10. Evolución del proyecto de Transporte Masivo en el Área Metropolitana Centro Occidente 1995-2003.

ETAPA	COSTO	DECISIONES	ACTORES	CONFLICTOS
1995-97	No hay datos	En el plan de Desarrollo del municipio de Pereira es incluida una posible solución de transporte masivo para la ciudad.	- Alcalde Juan Manuel Arango, Director AMCO 1995. - Amparo Rengifo de Cárdenas.1997. - José Omar Toro.	- Negociación y proceso de transformación.
1998-2000	US\$ 400 mil dólares costo del estudio	- Se plantea en el Área Metropolitana Centro Occidente una posible solución de transporte masivo en los Planes de Desarrollo de Pereira - Se obtienen recursos del PNUD para estudiar el proyecto.- En el 2000 se incluye el proyecto en los Planes de Ordenamiento Territorial de Pereira y Dosquebradas	- Alcalde Luis Alberto Duque (qepd), Director AMCO- 1998. - Uberney Marín Villada- 1998-99 - Gustavo Alonso Ospina Correa- 2000 - Abel Arias Orozco.	Inician estudios de implementación para determinar la real necesidad de Pereira en Transporte Masivo.
2001-2003	US\$ 200 mil dólares. Costo del proyecto \$156 millones de pesos.	Se elabora el diseño conceptual del sistema integrado de Transporte Masivo.	-Alcaldesa Martha Elena Bedoya, Directora AMCO- 2 0 0 1 - Didier Burgos - 2002, hasta la fecha. -Mónica Vanegas Betancourt.	2001-2002 se realiza socialización del proyecto con los transportadores y con los gremios. 2002.2003 motivación a los Concejales de los municipios de Pereira y Dosquebradas para la aprobación del proyecto de sobretasa a la gasolina para dar vía libre al proyecto.

Se deduce del cuadro anterior que el proyecto tiene como elemento central la presencia de actores que de alguna manera han afectado el tiempo de ejecución, los costos y el alcance del mismo.

Desde su planteamiento, tal proyecto ha recibido tanto críticas como respaldo ya que afecta diversos intereses dependiendo del punto de vista de los actores involucrados. Lo anterior porque en su ejecución se observarán situaciones nuevas tales como la llegada de buses especiales que deberán reemplazar a los vehículos que actualmente se encuentran en circulación, cambios en las rutas del transporte, novedades en las disposiciones económicas, obras necesarias de infraestructura, entre otras.

Desde principios del año 2003 (abril) la esfera gubernamental anunció que el sistema de transporte masivo de Pereira tendrá un costo de \$129.000 millones de pesos, de los cuales la Nación y los municipios financiarán \$86.000 millones de pesos y el resto (\$43.000 millones de pesos) serán aportados por el sector privado.

El Documento Conpes 3220 determinó que en el proyecto tendrán participación los transportadores locales. Se mencionó además que para su financiación se pignorarán recursos de la sobretasa a la gasolina entre el 2004 y el 2010.

En el mes de junio de 2003, en los concejos municipales de Pereira y Dosquebradas, se presentaron las ponencias acerca de la viabilidad financiera y el endeudamiento con la pignoración de los recursos de la sobretasa a la gasolina, que darían vía al proyecto en los municipios.

En el caso de Pereira, el proyecto de transporte masivo contó con la mayoría de los concejales del municipio para aprobar la pignoración de la sobretasa a la gasolina, elemento fundamental

tanto para hacer realidad este proyecto como para obtener los recursos que la Nación anunció para la materialización del plan presentado. El proyecto fue aprobado en segundo debate el 24 de julio de 2003.

En el Concejo de Dosquebradas en sesión del 14 de julio de 2003, no se aprobó el proyecto de sobretasa a la gasolina, la cual daría viabilidad al sistema de transporte masivo «Megabus» en el municipio. El proyecto obtuvo una votación de 10 votos en contra y siete a favor.

El Área Metropolitana y el alcalde de Dosquebradas anunciaron que antes de finalizar el mes de julio de 2003 (en sesiones extraordinarias del Concejo municipal) se presentaría de nuevo el proyecto, esperando una aprobación definitiva.

Aquí, desarrollando una de las etapas de la metodología propuesta, se realiza la siguiente identificación:

Cuadro 11. Identificación de Actores Aliados, Opositores y Neutrales, año 2003

ACTOR	CARACTERÍSTICA Demanda	ESTRATEGIA
ALIADOS		
Presidente de la República Alvaro Uribe Vélez.	Cumplir con lo planteado en el Plan de Desarrollo frente al transporte masivo.	Ejecución pronta del proyecto.
Alcaldesa de Pereira Martha Elena Bedoya 2003.	Implementar el sistema integrado de transporte masivo en la ciudad de Pereira,	Después de la aprobación de la sobretasa a la gasolina para dar vía al proyecto, iniciar pronto con las licitaciones.
Alcalde de Dosquebradas Elder Villegas Valencia (q.e.p.d.) 2003.	Desarrollo para el municipio además de mejorar la situación de transporte.	Realizar reuniones con los opositores al proyecto y efectuar nuevamente la presentación del proyecto.
Área Metropolitana de Pereira Monica Vánegas B.	Aprobación del proyecto de transporte masivo.	Sustentación de beneficios del proyecto a los concejos municipales.
Concejal de Pereira Israel Londoño Londoño	Aprobar proyectos que generen desarrollo e inversión.	Presentar los proyectos que se van a realizar con respecto al transporte masivo.

ACTOR	CARACTERÍSTICA Demanda	ESTRATEGIA
OPOSITORES		
Concejal de Pereira Gilberto Quiceno C.	Instaurar proyectos que generen inversión social	Presentación del proyecto, clarificando los puntos en los que se generan dudas.
Concejal de Dosquebradas Miguel Ángel Correa	Conocer mejor el proyecto de transporte masivo y los beneficios de este.	Concertar con él foros y discusiones del proyecto.
Concejal de Dosquebradas Yaneth Patricia Martínez	Solución de otras problemáticas en el municipio de Dosquebradas	Que el alcalde presente los proyectos dirigidos a solucionar, los otros problemas que se presentan en el municipio.
Sector Transportador Alberto Añas	Concertación con todos los actores de proyecto, revisión del proyecto ajustándolo a las necesidades de la ciudad.	Invitación a reuniones con los actores que intervienen, presentación del proyecto mostrando como se ajusta a la ciudad.
Sector Transportador Diego Alberto Vanegas	Revisión minuciosa del proyecto, además de analizar los beneficios que se obtendrán por la implementación del proyecto SITM	Invitación a los transportadores para presentación más detallada del proceso y los beneficios que le representa a la ciudad su vinculación al proyecto.
NEUTRALES		
Población del Área Metropolitana Centro Occidente	Mayor conocimiento del proyecto de transporte, además que este preste un servicio de bajos costos	Realización de foros donde se encuentren todos los actores que intervienen en el proyecto y se den respuestas a las inquietudes de los habitantes.

Este análisis se realizó en periodo enero-julio del 2003 en el cual no se dio una concertación con los actores opositores involucrados.

Una vez definida la posición de los actores, hay que identificar cuáles son los propósitos de opositores y neutros, para establecer luego el plan de concertación.

Cuadro 12. Negociación con los actores opositores y neutrales.

ACTOR	PROPÓSITO	ACTIVIDADES POR CONCERTAR
Concejal de Dosquebradas, Miguel Ángel Correa	Mayor conocimiento del proyecto por parte del actor.	1. Concertación de foros con la comunidad, los transportadores y demás actores
Sector Transportador	Mayor conocimiento del proyecto y solución a dudas del sector frente al mismo	2. Realizar mesas de concertación y solución de inquietudes acerca del proyecto
Población del Área Metropolitana Centro Occidente.	El servicio de transporte masivo, no signifique mayores costos.	3. Presentación del proyecto masivamente, ratificando y demostrando que los costos del transporte no se incrementarán.

En esta etapa se encontraba, en agosto de 2003, el proyecto de transporte masivo que presentó el Área Metropolitana Centro Occidente para el municipio de Dosquebradas. Tras lo anterior, el Área Metropolitana decidió hacer una nueva presentación al instalarse el nuevo Concejo de Dosquebradas en el año 2004.

NUEVOS ELEMENTOS QUE VIABILIZARON LA CONCERTACIÓN CON EL ACTOR OPOSITOR (CONCEJO DE DOSQUEBRADAS)

El inicio del año 2004 trajo una nueva administración y un nuevo Concejo en el Municipio de Dosquebradas, además fue el momento en el cual el gobierno nacional hizo otros compromisos económicos, ya que además de los \$4.000 millones de pesos anunciados inicialmente, se adicionaron \$3.000 millones más, esto para contratar las obras necesarias y para la reparación de vías internas de la localidad.

Lo anterior fue asumido con aceptación por parte de los actores, pues de esta manera se daría vía libre a temas (demandas) previas, como la realización de obras complementarias a favor de la ciudadanía y planes en pro de las familias que dependen del transporte público.

Con un ambiente de negociación más favorable, y con demandas cuyas soluciones fueron asumidas como compromiso nacional, el Concejo Municipal en segundo y último debate (febrero 25) aprobó el proyecto que autoriza la pignoración de parte de los recursos de la sobretasa a la gasolina. Con ello el proyecto de transporte masivo, Megabús, será una realidad para este municipio. En la votación hubo doce votos a favor, cuatro en contra y uno declarado impedido por «conflicto de intereses».

Se suma a este hecho que la Empresa Megabús presentó un balance de acciones de concertación realizadas en el 2003, exponiendo los eventos que contribuyeron para llegar a un acuerdo con los actores opositores y neutros, así:

↗ Prepublicación, publicación y difusión, tanto regional como nacional, de los documentos licitatorios.

↗ Un total de 22 reuniones con los transportadores regionales, en ellas se hizo análisis de información del sistema de transporte.

↗ Cinco mesas de concertación con los transportadores. En la mayoría de estas se contó con la presencia del Viceministro de Transporte, como garante del proyecto por parte del Gobierno Nacional.

↗ Cuatro reuniones con organismos locales de control.

↗ Un total de 28 reuniones con los concejos municipales de Pereira y Dosquebradas.

↪ Diez reuniones con los gremios locales.

↪ Designación de la Cámara de Comercio de Pereira como veedor permanente de la licitación, y presencia de una veeduría ciudadana.

↪ 35 reuniones en barrios del Area Metropolitana.

La viabilidad del proyecto significa, desde el punto de vista de la Metodología de Concertación, el avance a una nueva fase y la continuidad del ciclo normal del proyecto propuesto.

CONCLUSIONES

En los municipios de Risaralda se evidencia un bajo nivel de efectividad para la ejecución de proyectos de desarrollo, situación caracterizada por problemas de sobrecostos y dificultades políticas en la toma de decisiones de los actores involucrados en el proceso. Por ello es necesario la ejecución de propuestas como la presente, que aborden la concertación de actores como elemento fundamental para mejorar la calidad de vida de los habitantes de departamento.

En Pereira, debido a las dificultades de concertación entre los actores políticos, varios proyectos de desarrollo de envergadura han sido aplazados por largos periodos de tiempo. Tal es el caso del «Sistema de Transporte Masivo», que ha demorado en su ejecución 13 años.

Para una adecuada gerencia de proyectos de desarrollo es necesario el conocimiento y aplicación de técnicas de concertación y negociación, las cuales al implementarse podrían beneficiar en la disminución de costos, tiempos de ejecución.

Con el seguimiento a los actores se pueden conocer sus intereses y el estilo particular de negociación, ello facilita el uso de las técnicas de concertación, propiciando acuerdos con mayor efectividad.

La realización de este documento permitió la recopilación de variada información primaria y secundaria de gran importancia para el desarrollo de elementos conceptuales necesarios en los procesos de negociación y que son en alguna medida innovadores en este tipo de investigaciones. Tal es el caso de autores como Alejandro Estévez, Adam Przeworski, entre otros.

El conocimiento de las teorías motivacionales exploradas ampliamente en el documento ayuda a comprender el comportamiento de los actores, facilitando la clasificación de los intereses y demandas de cada uno y propiciando mayor claridad frente a los aspectos a negociar.

La valoración de los actores frente a sus intereses y motivaciones es generalmente de gran dificultad, pues siendo elementos axiológicos dependen en gran medida de los comportamientos del grupo.

La aplicación de la metodología exige el conocimiento del interés de los actores; la búsqueda de información normalmente se refiere a los intereses particulares de los actores en los proyectos públicos, que ellos no explicitan en sus demandas por la censura a que se pueden ver sometidos, pero que son clave para la toma de decisiones. En este caso se sugiere a los gerentes de proyectos manejarla con delicadeza y trazar estrategias que desenmascaren sus intereses o que los pongan en sus justas proporciones como un elemento clave de la ética pública.

La implementación de este trabajo metodológico induce a un estilo de negociación integrativa, ello permite que todos los actores maximicen los resultados positivos dentro del proceso.

Normalmente los procesos de desarrollo se ejecutan con profesionales de las ciencias duras, lo que posiblemente ha generado obstáculos en la ejecución y continuidad pues difícilmente se han involucrado profesionales de las ciencias humanas, quienes pueden generar dinámicas interdisciplinarias para la inclusión de la concertación como estilo básico de la gerencia pública.

RECOMENDACIONES

1. Es importante profundizar en aspectos como los intereses y las demandas de los actores, apoyándose en la ayuda de profesionales en diversas disciplinas como los psicólogos organizacionales, sociólogos y antropólogos.

2. Es necesario dar continuidad a esta investigación mediante el desarrollo de otros trabajos que implementen esta metodología como estrategia de negociación, permitiendo de esta forma analizar las fortalezas y debilidades del procedimiento. Una opción adecuada es la realización de estudios de caso que propicien elementos para retroalimentar el trabajo desarrollado.

3. Una investigación sobre la conformación de los equipos y unidades ejecutoras de los proyectos públicos, con sus perfiles, áreas de especialidad, interdisciplinariedad, desempeño en proyectos, entre otros, podría contribuir a la definición de nuevas políticas públicas para el adecuado manejo de los proyectos, conducente a disminuir los conflictos entre los actores.

4. La ejecución de proyectos públicos con equipos más interdisciplinarios y con la metodología propuesta, ahorrará tiempo y sobrecostos a la región.

GLOSARIO

ACTORES: Conjunto de personas dotadas de intereses heterogéneos que participan en el proceso de decisión de un proyecto.

COSTOS DE TRANSACCIÓN: Son los costos derivados de la búsqueda de información, de la negociación, la vigilancia, y la ejecución del intercambio.

CULTURA DE NEGOCIACIÓN: Es la que predomina entre los actores sociales.

DEMANDA: Formulación formal de los objetivos perseguidos.

ENTORNO O CONTEXTO: Son todas organizaciones, personas, influencias organizacionales (Estado, población, competidores, proveedores, etc.).

GESTIÓN: Utilización de todos los recursos con miras a un fin determinado con un tiempo definido, buscando la efectividad de las acciones.

INTERESES: Objetivo real que persigue el actor con sus demandas y accionar.

JERARQUIZACIÓN DEL PODER: Capacidad del actor de obstaculizar o vetar el proyecto considerado.

MACTOR: Sistema de análisis de juego de actores que persigue valorar sus relaciones de fuerza para estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

PROYECTO DE DESARROLLO: Unidad operacional que vincula recursos, actividades y componentes durante un periodo determinado y con una ubicación definida para resolver problemas o necesidades de la población.

NOTAS

- ¹ Documento guía para el seminario «Formulación y Evaluación de proyectos» ESAP, Agosto 2002
- ² «Gestión y Motivación de Personal». Ediciones Diaz de Santos, S.A. 1996. Pág.20.
- ³ Cfr. Godet Michel. «De la anticipación a la acción manual de prospectiva y estrategia». Alfa Omega. Marcombo. 1993
- ⁴ Cfr. Ríos Muñoz José Noé. «Cómo negociar a partir de la importancia del otro». Planeta. 1997
- ⁵ Ogliastrri Enrique. «¿Cómo negocian los colombianos?». Alfa Omega. 2001
- ⁶ Estévez M. Alejandro. Lic. en Ciencia Política UBA y Magíster en Administración Pública Universidad Buenos Aires. Argentina. [http: www.geocities.com/capitolhill/congress/1357](http://www.geocities.com/capitolhill/congress/1357)
- ⁷ Panorama Metropolitano 1999-2003. Documento elaborado por el Área Metropolitana Centro Occidente. En él se localizaron los nombres de los directores del AMCO en cada periodo descrito.

BIBLIOGRAFÍA

Ander, Ezequiel. Cómo elaborar un proyecto. Editorial Lumen. 1996.

Área Metropolitana Centro Occidente. Proyecto de implantación del sistema metropolitano de transporte masivo en el AMCO (Pereira, La Virginia, Dosquebradas). Agosto 2002.

Concejo Municipal de Dosquebradas. Risaralda. Acta número 103 de julio 15 de 2003.

Concejo Municipal de Pereira. Risaralda. Acuerdo número treinta y siete (37) de 2003. Disposiciones relativas a la sobretasa a la gasolina y se comprometen vigencias futuras. Julio 30 de 2003.

Constitución Política de Colombia, 1991.

Diario del Otún, Pereira. Consulta permanente. Año 2003- junio 2004.

Economy, Peter. Arte de la Negociación. Mc Graw Hill. 1997.

Galarza Ayala, José Libardo. Desarrollo Organizacional. Escuela Superior de Administración Pública. 1992.

Galindo, Carmen; Galindo, Magdalena; Torres Michua, Armando. Manual de redacción e investigación. Guía para el estudiante y el profesionalista. Grijalbo, S.A, de C.V. 1997.

Gobernación de Antioquia. La Tolerancia y la Negociación de Conflictos. Folleto 1996.

Godet, Michel. De la anticipación a la acción manual de prospectiva y estrategia. Alfaomega. Marcombo. 1993.

Ogliastri, Enrique. ¿Cómo Negocian los Colombianos? Alfaomega, Cambio. 2001.

Periódico La Tarde, Pereira. Consulta permanente. Año 2003 – Junio 2004.

Ríos, José Noé. Cómo Negociar a partir de la importancia del otro. Editorial Planeta. 1997.

Smith C, Mark. Taller: Estrategias de negociación y manejo de conflictos. Conflict Management Inc. 1997.

Tercer Conversatorio Transporte Masivo. Pereira: Concejo Municipal de Pereira, mayo 7 2003. 1 casete.

Uprimny Yepes, Rodrigo. Orden democrático y manejo de Conflictos. Escuela de liderazgo democrático, Viva la Ciudadanía. 2001.

Vargas Villegas, José Leonel. Negociación y resolución de conflictos. ESAP. 2002. Documento para el Diplomado en Participación Comunitaria.

www.eumed.net/cursecon/dic/

<http://www.geocities.com/capitolhill/congress/1357/>

ANEXO A

EVALUACIÓN PREPARACIÓN CONCEPTUAL

EVALUACIÓN PREPARACIÓN CONCEPTUAL

1. Escriba en el espacio, la clasificación de las necesidades humanas que realizó Maslow.

5. _____ Potencial, utilización plena de talentos individuales.

4. _____ Reconocimiento, amor, reputación.

3. _____ Amistad, pertenencia a grupos

2. _____ Protección contra el peligro o privaciones.

1. _____ Alimentos, agua, aire.

2. La Teoría de las Necesidades aprendidas de McClelland está estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje, por lo que expresa que muchas tienen su origen en la cultura de una sociedad. Clasifíquelas así:

Defina cada una de ellas.

Necesidad de logro: _____

Necesidad de Afiliación: _____

Necesidad de Poder: _____

3. Herzberg en su teoría de los factores menciona que (Llene el espacio):

Las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, las físicas, ambientales, de salario, las políticas de la empresa, la estabilidad en el cargo y los beneficios, se denominan Factores _____

Las condiciones que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas, los deberes relacionados con el cargo en sí y los ascensos por utilización plena de las habilidades personales constituyen los Factores _____

4. Cuáles son los supuestos de la teoría «X» e «Y»

En la teoría «X» las personas _____

En la Teoría «Y» las personas _____

5. ¿Cómo define Skinner el refuerzo positivo y negativo y el no refuerzo?

6. El Autor _____ menciona que los estilos de Liderazgo existentes influyen en el manejo de la administración a todo nivel, y para determinar el éxito de estas realizó la siguiente clasificación. Estilo Autoritario en el que las decisiones se toman en _____ y la motivación se hace mediante el temor. Estilo Benevolente, motivan con recompensas y utilizan algunos castigos, las decisiones se delegan _____. El estilo Democrático, conceden recompensas para motivar ocasionalmente, las decisiones importantes se toman en _____ y las decisiones específicas en _____

7. Mencione las teorías de negociación existentes en la actualidad y cuáles son los rasgos más importantes de cada una.



WWW.IMPRESA.GOV.CO

PBX (0571) 457 8000

DIAGONAL 22 BIS No. 67-70