

## **Proyectos de desarrollo**

El objetivo de este capítulo es proveer un grupo de ideas que estimulen la reflexión crítica sobre lo que es, puede ser o no es un ni será un “proyecto de desarrollo”.

En capítulo siguiente se analiza los cambios en la polisémica y polémica palabra desarrollo a través del tiempo, por lo cual no se ahondará sobre eso en este capítulo.

Mediante un esquema gráfico y sencillo proponemos una forma de pensar un proyecto de desarrollo<sup>1</sup>.

Sobre este gráfico se van poniendo más elementos tratando de reflejar la apasionante complejidad que implica la realización de un proyecto de desarrollo.

Antes de entrar en el análisis específico de lo que es un proyecto de desarrollo se ha considerado necesario incluir una breve introducción sobre lo que es el cambio.

---

<sup>1</sup> Esquema trabajado en base al aporte del Dr. Pablo Palenzuela

## El cambio

A continuación se muestran dos fotos:



Ambas son de tortugas gigantes de las Islas Galápagos.  
En la de la izquierda el animal aún está vivo y la derecha está solo el caparazón.

¿Que diferencia hay entre ambas tortugas, además que una está viva y la otra no?

A pesar de que las fotos probablemente no permitan ver detalles, los caparazones son prácticamente idénticos.

Hasta se podría pensar que el caparazón de la derecha corresponde a la mamá de la tortuga de la izquierda. O también a la de su hermano o hermana. Tranquilamente podemos postular que ambas tortugas son de la misma época y hasta que son fotos de la misma tortuga.

Sin embargo la foto de la izquierda fue registrada el año pasado mientras que la de la derecha es de un caparazón perteneciente al período del mioceno o sea que tiene entre 5 a 20 millones de años.

Las tortugas de las Galápagos están casi iguales desde hace muchos millones de años.

No ha cambiado su cuerpo en millones de años. Su genética es idéntica.

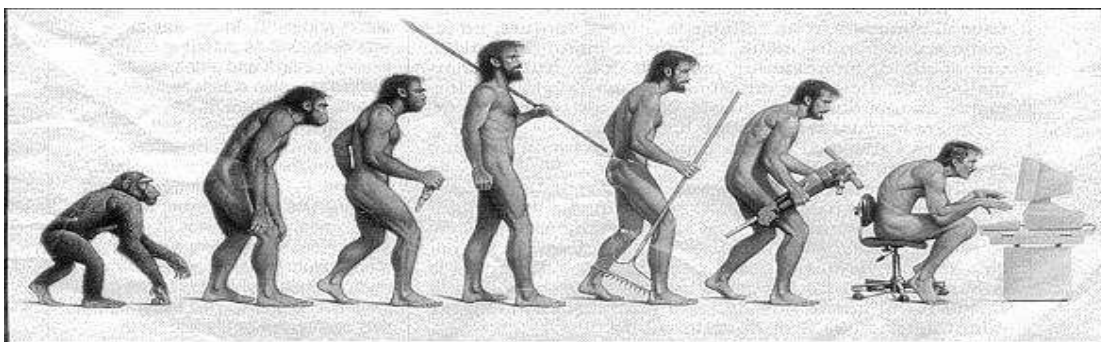
Una generación sucede a la otra casi sin modificación.

Probablemente no han necesitado cambiar por que tal cual como son aún se mantienen vivas.

Si bien puede sonar a una reducción se puede decir que las tortugas de las islas galápagos **no han cambiado por que no fueron amenazadas por un cambio en su entorno.**

**Si no hay desafíos o estímulos externos muchas especies no cambian.**

Observemos sin embargo el simpático cuadro más abajo:



15 millones ..... ➡ Hoy

Desde los primates – de los cuales parece que descendemos – hasta el hombre de la computadora moderna hay muchos cambios.

No sólo hay cambios en la forma del cuerpo, también hay creación de herramientas extrasomáticas para cambiar el entorno, hay creación de cultura y cambios culturales.

Desde hace 15 millones años a hoy los cambios son imposibles de negar.

Siguiendo el análisis de las tortugas de las Islas Galápagos se podría sostener que hemos cambiado sólo por necesidad de adaptarnos a cambios del entorno.

Sin embargo los seres humanos no cambiamos únicamente si el entorno cambia.

También cambiamos por la propia necesidad de cambiar.

Posiblemente cambiemos por que no podemos dejar de cambiar.

Nos cambiamos a nosotros mismos y también cambiamos nuestro entorno.

Cambiaremos probablemente por que estamos incompletos o por que queremos ser más que humanos (¿dioses?), o no sabemos muy bien por que.

Lo que si sabemos es que somos seres cambio.

El desarrollo es cambio.

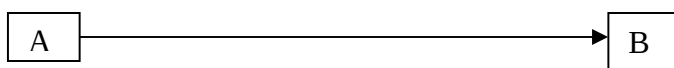
Somos entonces seres de desarrollo.

¿Desarrollo, **embrollo**, **enrollo**, **arrollo**, **rollo**?

Una definición muy interesante – aunque muy sencilla y lineal - de un proyecto de desarrollo es que consiste *en una inducción de cambio intencional*.

Esto implica que se parte de una situación actual (A) sobre la cual se induce un cambio para llegar a una situación futura (B).

Gráficamente:



Siguiendo este esquema podemos decir entonces que un proyecto de desarrollo busca cambiar la situación A hacia la situación B.

Aceptando que somos seres de cambio y conectando esta proposición con la definición de proyecto es que se puede proponer que hacer un proyecto de desarrollo es ejercer nuestra particular vocación o pulsión humana de cambiar.

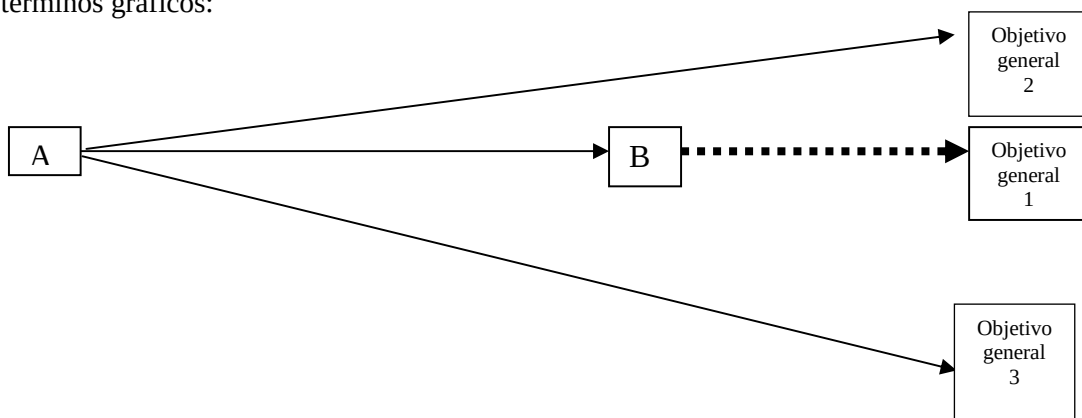
Podría decirse – del punto de vista más antropológico – que un proyecto de desarrollo es una racionalización e interpretación desde la cultura occidental -en un momento dado de la historia- de nuestra capacidad de cambio.

Describiendo este proceso con el punto de vista positivista y mecanicista moderno y con el lenguaje del Marco Lógico vemos que el punto A es el diagnóstico, el punto B es el objetivo específico o de proyecto, la dirección final de la flecha apunta hacia el objetivo general.

La definición del objetivo general – siguiendo esta lógica – cambiaría completamente la dirección del proyecto.

Si se cambia el objetivo general cambia la dirección de la línea.

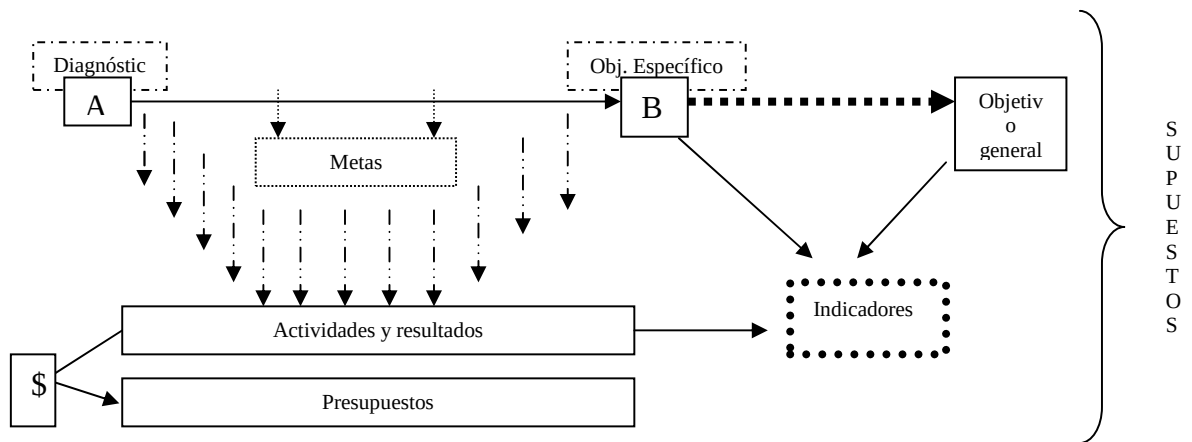
En términos gráficos:



Los puntos intermedios pueden ser descriptos como metas o etapas.

Las acciones que se realizan en este grafico de tiempo lineal son las actividades y los resultados son las acciones concretadas.

El presupuesto surge de valorizar las acciones necesarias para cumplir las metas y por lo tanto el objetivo específico y así avanzar hacia el objetivo general.



Para completar el esquema del marco lógico solo hay que incorporarle al análisis los indicadores de éxito/fracaso con sus fuentes de verificación y los supuestos sobre el entorno de los cuales depende el proyecto pero no pueden ser modificados por el mismo.

## Sobre el objetivo general

Volviendo al concepto de desarrollo tomado desde la biología, donde desarrollo o evolución de los seres vivos se refiere al proceso a través del cual los organismos alcanzan su forma natural completa, y se convierten en unos seres perfectamente desarrollados.

Usando la misma definición en el gráfico presentado se puede decir que un animal o una planta que está en el punto A cambiará hasta llegar al punto B donde alcanzara su forma *natural y completa convirtiéndose en perfectamente desarrollado*

Esta forma natural y completa que genera pocas dudas en el caso de las plantas y los animales para las sociedades humanas abre una serie de interrogantes.

¿Cuál es esa forma natural y completa o punto B a las cuales deben aspirar las sociedades humanas?

Sin duda es una pregunta abierta a muchas respuestas.

Algunos pueden argumentar que ese punto B es algún paraíso perdido por diferentes motivos. Ese paraíso – con sus leyes y mandamientos – está en los escritos sobre “revelaciones” que hombres (casi nunca mujeres) especiales lograron tener o bien enviados de ese o esos dioses a la tierra.

Estos seres especiales que lograron sintonizar el mensaje divino sobre cual es la “verdadera esencia del hombre” o de un dios o dioses en base a cuya imagen y semejanza fuimos hechos pero con la opción de perdernos en el camino.

Otra versión es que ese punto B o paraíso o mejor calidad de vida es un invento humano.

Como todo invento fue creado en algún momento por alguien, puede sufrir modificaciones y adaptaciones permanentemente.

Es un paraíso no revelado sino construido con la razón o sea reflexionando y pensando cual es la mejor forma de vivir posible en un momento dado y lugar dado.

Ese paraíso imaginado, como muchas utopías, cuanto mayor grado de feligreses tenga mayor poder simbólico y material tiene.

Es este paraíso que Gustavo Esteva cuestiona diciendo que la religión occidental promete un paraíso sólo accesible – hasta ahora - a un porcentaje minoritario de la humanidad.

No es únicamente una falacia – hasta ahora - que puedan acceder la mayoría sino que además si lo hacen el planeta colapsará.

Es un mito con doble falacia, no puede convertirse en realidad y si sucede ...

Por eso Gilbert Rist sostiene que no sólo hay que desnudar el mito por que no es accesible a la mayoría sino también cambiar el mito mismo.

Los cambios de utopías o mitos movilizadores en las culturas son de una complejidad apasionante.

Analizando la evolución conceptual del desarrollo es fácil darse cuenta que ese mito está siempre en discusión y ajustes. Alguna veces da la impresión que se hace más mezquino y otras más amplio.

El debate sobre las culturas construyendo este mito está detallado en el capítulo de cultura y desarrollo. Allí las posturas teóricas de los franceses, alemanes, ingleses, norteamericanos con sus correspondientes evoluciones y mezclas son ofrecidas para la reflexión de los lectores.

El enfoque utilizado para analizar la cultura como concepto es respecto a la construcción de utopía de cada una de las posturas mencionadas, pues consideramos que es una reflexión necesaria para los trabajadores en desarrollo.

Lo que se postula desde este trabajo es que los seres humanos necesitamos ese sueño.

Gilbert Rist sostiene que “ninguna sociedad puede prescindir del sueño, de la creencia, de la utopía inaccesible, de la verdad tranquilizadora”.

Rist cita a Durkheim cuando afirma “la necesidad de cualquier sociedad de tener creencias compartidas que son propias del grupo...y que hacen la unidad”.

Más interesante es aún la postura de Leonardo Boff donde no sólo sostiene esa postura sino que afirma que ese sueño o creencia debe tener los elementos suficientes como para producir esperanzas.

El sueño debe tener la potencia suficiente como para esperanzarnos pues, somos seres de esperanza.

Los que trabajamos en pobreza, sobre todo en la urbana y marginal, nos damos cuenta que la falta de sueños, la incapacidad de pensar e imaginar un futuro mejor para la propia vida , la descendencia y la humanidad, son posiblemente las causas de la pobreza más difícil de solucionar.

El problema entonces no sólo es que sin esperanzas no se puede vivir sino que además esa esperanza tiene que ser posible para la mayoría y sustentable.

Además de creer hay que saber elegir en que creer.

Habiendo perdido hegemonía simbólica las propuestas de las religiones, del estado y hasta de la academia, parece que es la responsabilidad de cada uno de nosotros elegir este mundo ideal.

Hablando desde el punto de vista del desarrollo endógeno se puede decir que es fundamental la creación de un sueño, utopía, futuro mejor deseado, esperanza, paraíso, objetivo general, propio o lo más propio posible.

Este debate está profundizado en la parte sobre ética y desarrollo del capítulo de desarrollo.

## **Cambiar el cambio o resistir el cambio. ¿Desarrollo o arrollo?**

Únicamente como disparador recupero el interesante artículo de Conrad Philip Kottak - asesor del Banco Mundial - que analiza 68 proyectos de desarrollo rural alrededor del mundo.

Kottak demuestra que los proyectos “culturalmente compatible” son los que mayor éxito tienen. Superando una mirada economicista clásica Kottak postula que los proyectos “deben” incorporar la dimensión cultural.

Dentro de esta dimensión propone que:

- la planificación debería recurrir a conocimientos comparados de las distintas culturas implicadas.
- Los planificadores deberían prestar atención a la diversidad y las compatibilidades culturales
- El cambio propuesto debería responder a las necesidades localmente percibidas
- Los planificadores deberían aprovechar las unidades sociales y líneas de autoridad existente
- Más generalmente se debe implicar a los beneficiarios potenciales en todas las etapas del proyecto.

Esto implica entender que los lugares y personas sobre las que se trabajan no son una hoja en blanco sino que tiene su propia cultura. Esto implica su propia manera de ver, pensar, decir, actuar y soñar el futuro.

Si bien para los antropólogos o expertos en ciencias sociales con postura de desarrollo endógeno esto es una obviedad, pero para un economista clásico es un descubrimiento.

Lo que para una rama de la ciencia, es obvio, para la otra es un descubrimiento.

Si no se conoce la dinámica cultural de un proyecto se corre el riesgo que el proyecto – tanto en su planteo de objetivo general, específico, diagnóstico, actividades y recursos- se corre el riesgo de que el proyecto de desarrollo sea un proyecto para el embrollo.

Cuando un proyecto con recursos externos empieza a funcionar se mete dentro de la dinámica del lugar.

El hoy en todo lugar es el resultado del pasado.

Es por ese motivo que el Dr. Pablo Palenzuela propone que todo proyecto siempre será mejor si tiene una mirada antropológica y que Arturo Escobar pone como requisito fundamental para trabajar en desarrollo tener una etnografía profunda de la población con la cual se trabaja.

Las sociedades tienen su tendencia, inercia, su cultura en movimiento y es sobre esa dinámica es que se asienta un proyecto.

Si un proyecto entra con todo su potencial externo (recursos, discurso, esperanzas, etc.) a una comunidad, sin duda entra en esa dinámica local creando una violencia simbólica muy fuerte.

Es aún más importante entender que esta entrada externa que puede arrollar más que desarrollar tiene adentro de si mismo tensiones internas.

Proponemos – en una simplificación extrema - que el financiamiento interno tiene cuatro niveles:

1. **Decisores:** quienes fijan la agenda de la ong y definen los criterios para seleccionar los proyectos a financiar
2. **Staff técnico** de las financieras
3. **Técnicos de terreno** empleados de las financieras
4. **Técnicos de proyecto** o de trinchera



La reflexión expresada en los párrafos anteriores tiene que ser – de alguna manera – compartida por estos cuatro niveles.

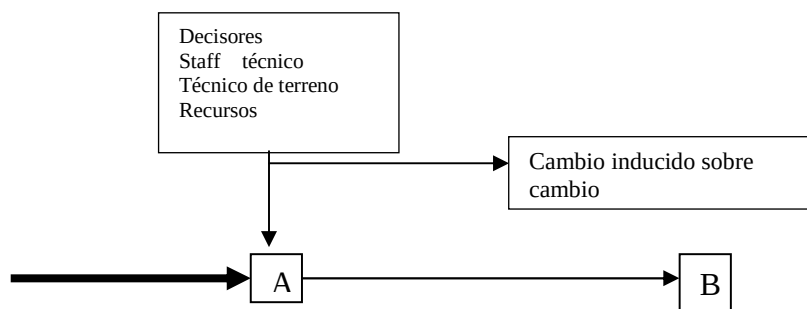
Siendo que desde el nivel 4 hacia arriba el proyecto es un discurso armado desde el marco lógico, si el proyecto está mal formulado es más violento y arrollador pues además de intervenir en una dinámica estable con una propuesta de cambio apoyada externamente pretende que la realidad sea lo más idéntica posible a lo escrito, pues el mantener el trabajo y tener éxito depende en mucho de que la realidad responda lo más parecido posible al marco lógico.

Cada uno de estos niveles están constituidos por personas que pueden tener diferentes, marcos teóricos, conocimiento de la realidad, sentido común o práctico y otras cuestiones que convierten a un proyecto en un portador de todas esas tensiones.

Las financieras u organizaciones (IFI: Instituciones financieras internacionales) que deciden sobre los fondos no siempre son un lugar donde la competencia vil, la corrupción, el juego de poder, la vanidad, etcétera, está ausente. El todo vale, el fin justifica los medios, la fragmentación al infinito de los valores, etcétera ha permeado la mayor parte de las instituciones modernas.

Este paquete de tensiones llega con su turbulencia a meterse en otra turbulencia mayor.

En términos gráficos se puede visualizar así:



O sea que este paquete de tensiones que portan recursos económicos y promesas sobre un mundo mejor entran sobre la realidad en base a un diagnóstico.

Recuperamos la idea de que el presente, el diagnóstico, es el resultado de un proceso histórico.

En el pensamiento y habitus de cada persona está el pasado haciéndose presente.

Con lo cual el esquema lineal de que el presente no está ligado al pasado y que el futuro tampoco lo está, podría ser pensado de otra manera.

Donde el presente (punto A) está relacionado con futuro que es imaginado pero a la vez es un resultado complejo del pasado.

Algunas veces los sucesos del pasado han sido tan fuertes en una comunidad que es muy posible que su impacto en el pensamiento compartido por el colectivo de personas sea difícil de cambiar.

Se puede encontrar también la situación en que el futuro deseado sea una recuperación del pasado – aunque por supuesto reeditado-. Este último ejemplo se puede observar más fuerte en los proyectos formulados por algunos grupos étnicos precoloniales que están re-creando su identidad con ojos románticos del propio pasado.

Es bueno rescatar para esta parte la regla de Romer.

A.S. Romer (1960) era un paleontólogo que explicó la energía evolutiva de los vertebrados de una forma muy interesante.

Sostenía que los ancestros de los vertebrados que vivían en los charcos de tierra firme que desaparecían con las sequías del Devónico (hace mas de 300 millones de años) le evolucionaron las patas a partir de las aletas, no para vivir en la tierra sino para mudarse a otro charco. Entonces la evolución – desarrollo - de la vida se había originado desde un intento de mantener el status quo.

Kottak lo expresa de esta forma: *la meta de la estabilidad es el principal empuje para el cambio.*

O sea recuperar el pasado o volver a una situación percibida como mejor o mantenerse en algún nivel actual de bien estar puede ser un componente de los objetivos generales a fin de que los mismos sean más “culturalmente compatible”.

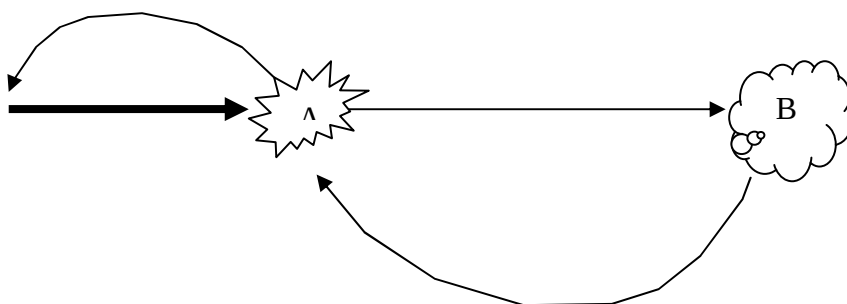
Cuando nos referimos al pasado no sólo es lo que la historia expresa sino lo que la gente piensa y siente sobre la historia.

La inclusión de pasados mejores o presentes mejores, entonces necesita sin duda de la participación de los beneficiarios.

Entonces el punto B puede tener elementos de sueños pero también de pasado y de presente.

A linealidad del marco lógico se le puede incorporar esta circularidad.

Gráficamente sería:

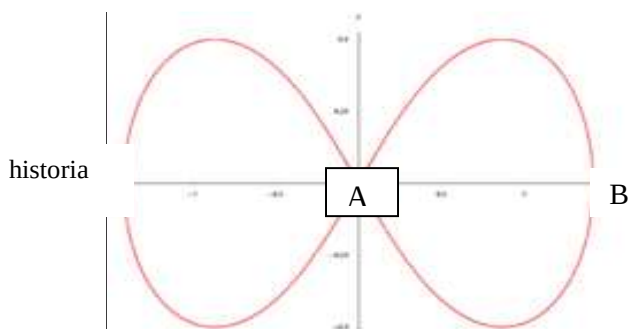


Interpretando el gráfico anterior podemos decir entonces que aunque se piense en forma lineal el presente y el pasado, siempre hay una cierta circularidad en ese supuesto avance recto.

Por otra parte la forma del punto A quiere expresar que la situación donde interviene el proyecto es un lugar de tensiones resultados del pasado y el punto B es una creación humana – una idea -

Entonces se puede ampliar la definición inicial del proyecto, diciendo *que es un intento de inducir un cambio lógico y racionalizado en una realidad cambiante hacia un futuro imaginado con un paquete de recursos externos que porta en su interior, su propia tensión e intensidad.*

Incorporando en el gráfico la circularidad – expresada con el símbolo de infinito – un proyecto de desarrollo puede ser percibido así:

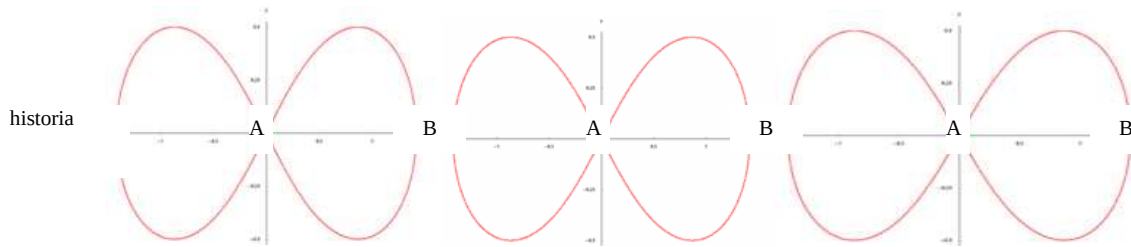


Si el proyecto no logra impactar en las causas estructurales del problema se puede volver al principio con la sensación de que no se ha cambiado y muchas veces, peor aún, percibir que se ha “vuelto atrás”.

Entonces la comunidad o barrio o espacio físico-temporal donde trabaja el proyecto queda igual o peor que antes del proyecto y queda atrapada en el bucle de la pobreza.

En el caso contrario, que el proyecto logre cambios, su logro de punto B u objetivo específico del proyecto se convierte en el pasado o punto A de quienes siguen buscando el cambio.

Gráficamente:



Como fue expresado al principio de este capítulo a la idea inicial se le van incorporando elementos para estimular la reflexión.

Uno de los aspectos interesantes para incluir en esta parte es el del poder.

No es en esta parte donde se profundizará el concepto de poder pues, esta hecha en el capítulo de desarrollo endógeno.

El aporte de esta parte se refiere a que el proyecto entra con sus recursos a incidir en la distribución de poder de cada lugar.

En Latinoamérica – probablemente por nuestro pasado colonial aún no modificado – la distribución de poder es piramidal. El poder está concentrado en manos de unos pocos.

Esta concentración tiene su estabilidad y también su dinámica que amenaza el status quo logrando algunas veces modificarlo y otras no generando más que la sensación de cambio.

Cuando un proyecto desembarca, desafía la distribución de poder y amenaza a quienes gozan de una situación de privilegio o una situación cómoda.

No sólo amenaza el poder instituido con los recursos que son destinados a personas u organizaciones que buscan el cambio de distribución de poder, sino que además promete un futuro donde el poder está distribuido de otra manera.

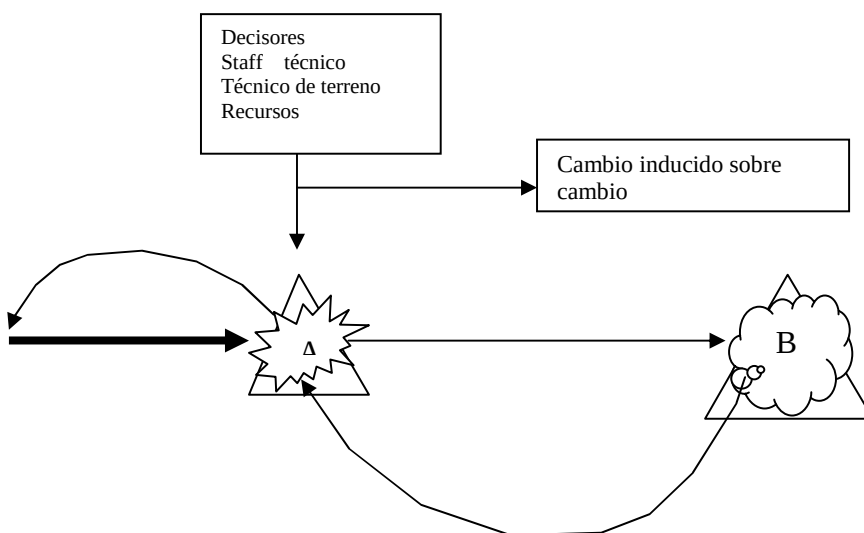
Tanto por el impacto material de los recursos en propiedad de sectores con menos poder, como en lo simbólico, estimulado por la promesa y la esperanza un proyecto puede convertirse en un desafiador del poder.

Pensando en la situación opuesta – sobre todo para aquellos/as que adhieren a visiones del desarrollo más clásicas – se puede sostener que un proyecto en vez de cambiar la distribución de poder la fortalece, inhibiendo las fuerzas de cambio que pulsan en cada campo de fuerzas.

Siendo un proyecto de desarrollo un instrumento de cambio de poder o de afirmación del existente, se puede sostener que un proyecto es siempre una propuesta política.

Ampliando la definición, se puede ahora decir que un proyecto de desarrollo es un intento de inducir un cambio político en una realidad cambiante hacia un futuro imaginado con un paquete de recursos externos que porta en su interior su propia tensión e intensidad.

Gráficamente:



## Desarrollo y sistemas complejos

La percepción de la realidad como un sistema complejo y más específicamente un proyecto como un sistema complejo es lo que se desarrolla en este título.

Por ello se hace necesario una breve introducción a los conceptos de los sistemas complejos aplicados desde el desarrollo.

La hambruna de los años 60-70 se puede entender como la disparadora de esta teoría pues quienes se encargan de analizarla (IFIAS) usan un enfoque multidisciplinario y concluyen que la hambruna estaba cimentada en la estructura socio económica y no sólo por la sequía. El clima es un fenómeno multicausal. A la infinidad de variables que generan la sequía le incorporaron la acción humana.

Se entiende que complejidad no implica complicación. Complejidad viene de *complexus* que significa tejido junto. Complejidad, entonces, se refiere a que todo está relacionado con todo, todo está tejido junto.

Un sistema complicado, en contraposición, también está formado por varias partes pero los enlaces entre éstas no añaden información adicional. Nos basta con saber como funciona cada una de ellas para entender el sistema.

En un sistema complejo, en cambio, existen variables ocultas cuyo desconocimiento nos impide analizar el sistema con precisión. Así pues, un sistema complejo, posee más información que la que da cada parte independientemente. Para describir un sistema complejo hace falta no sólo conocer el funcionamiento de las partes sino conocer como se relacionan entre sí.

Un sistema complejo es algo más (y algo menos) que la simple suma de sus elementos constitutivos. Por un lado, emergen propiedades nuevas que no pueden atribuirse a ninguno de ellos; y, por otra parte, se reprimen o inhiben algunas de sus propiedades intrínsecas.

*Un sistema complejo es una representación de un recorte de la “realidad” a cambiar, pensada y conceptualizada como una totalidad organizada (por eso sistema) en la cual los elementos no son separables y por lo tanto no pueden ser estudiados aisladamente.*

En la naturaleza se pueden encontrar una gran cantidad de ejemplos de sistemas complejos<sup>2</sup> que se extienden desde la física hasta la neurología, desde la economía hasta la biología molecular, desde la sociología hasta las matemáticas. Por ese motivo, esta clase de sistemas no constituye un caso raro ni excepcional sino que se manifiesta en la inmensa mayoría de los fenómenos que se observan a diario.

Sin embargo, y a pesar de su gran diversidad y abundancia, se pueden identificar conductas dinámicas genéricas, no importa su naturaleza (física, química, biológica o social); entre ellas, las leyes de crecimiento, la autoorganización y los procesos colectivos emergentes. Como ejemplos de sistemas complejos se pueden mencionar -entre otros- una célula, un cerebro, un organismo, una computadora, un ecosistema, una sociedad de insectos, un sistema inmunológico, una economía de mercado y para el caso que analizamos, un proyecto de desarrollo.

Un proyecto, visto como un sistema complejo, está compuesto por varias partes *interconectadas o entrelazadas* cuyos vínculos contienen información adicional y oculta al observador. Como

---

<sup>2</sup> Traducción de Gregoire Nicolas: *frontiers of complex system research: a view from the foundations*

resultado de las interacciones entre elementos, surgen propiedades nuevas que no pueden explicarse a partir de las propiedades de los elementos aislados. Dichas propiedades se denominan propiedades emergentes.

Si bien se puede mirar el universo desde la perspectiva de un sistema complejo también se puede hacer lo mismo con el mundo microscópico.

El marco teórico de los sistemas complejos permite, entonces, recortar el pedazo de realidad que se pretende ver y modificar.

Así entonces podemos ver la realidad sobre la cual buscamos inducir cambios como un sistema complejo.

También podemos ver un proyecto como un sistema complejo induciendo cambios en otro sistema complejo.

El proyecto entonces es un subsistema complejo actuando en un sistema complejo mayor.

Una de las características fundamentales de los sistemas complejos es que resulta muy difícil predecir su evolución dinámica futura; o sea, es prácticamente imposible vaticinar lo que ocurrirá más allá de un cierto horizonte temporal.

Esto impacta muy fuerte en la concepción clásica de los proyectos que tienen un optimismo positivista muy fuerte en cuanto tienen la pretensión de vaticinar, casi a la perfección, lo que ocurrirá en el futuro.

Los trabajadores de campo de proyectos con experiencia y capacidad de reflexión posiblemente sepan trabajar sin angustiarse prescindiendo de esta pre-tensión planificadora y controladora.

Sin embargo los que ocupan los cargos intermedios del desarrollo para quienes la realidad es un conjunto de datos en la computadora y su buen desempeño depende en mucho de que la realidad se adapte al marco lógico o POA, les puede costar mucho mas aceptar esta forma de percibir los proyectos.

Esto es amenazante para estos sectores si escuchamos o leemos a Edgard Morin en El Método, que propone: *“La complejidad se impone como imposibilidad de simplificar, surge donde la unidad compleja produce emergencias, donde se pierden las distinciones y claridades en las identidades y causalidades, allí donde las incertidumbres perturban los fenómenos, allí donde el sujeto-observador sorprende su propio rostro en el objeto de observación allí donde las antinomias hacen divagar el curso del razonamiento”*.

La decisión de ver los proyectos como sistemas complejos implica entender que la idea de desarrollo y de proyecto es construida, conocer la propia construcción colectiva e individual (psicológica), reconstruirla (soportando el vacío y la incertidumbre que esto implica) y reconstruirla mirando con estos nuevos ojos.

Entonces, los proyectos pueden ser vistos como un sistema complejo donde cada una de las personas o instituciones que se involucran – especialmente las que adhieren al sueño o propuesta simbólica – que generan un todo no explicable por la suma de las partes.

Esa “pertenencia”, “apropiación”, “incorporación en la vida diaria”, “entusiasmo”, “creer en el proyecto” ordena las fuerzas y las desconfianzas ante esta inducción extraña de cambio.

Este proceso ha sido descrito como sinergia del proyecto. Es un préstamo de la física que entiende la sinergia<sup>3</sup> (del griego: *syn*, simultaneidad, y *ergon*, obra) como la integración de sistemas que conforman un nuevo objeto. Lo plantea como la acción de coordinación de dos o más causas o partes (elementos) cuyo efecto es superior a la suma de efectos individuales. Este efecto superior tiene nuevas propiedades que emergen de la dinámica natural del sistema que sostiene al objeto. El resultado es una optimización en la dinámica del sistema, en el que, si las condiciones económicas son las adecuadas, aparecerán nuevos objetos integrados por sistemas semejantes, en las que por su dinámica podrán interactuar al mismo nivel de energía que el objeto inicial. En otras palabras: cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

La construcción de esta sensación o situación donde las partes intervinientes (stakeholders) logran percibir que su situación no está completamente amenazada y sus intereses son algo compatibles con el mundo mejor propuesto por el proyecto, es fundamental en un proyecto percibido como un sistema complejo.

Desde el punto de vista de este trabajo, la creación de esta forma de percibir el proyecto es fundamental. Lo mejor es que sea desde el primer momento – o sea desde el desear, pensar e imaginar - pero el mismo cambio se puede realizar – aunque con más resistencias – luego que el proyecto está funcionando.

Sin duda, el lograr este punto implica un proceso de empoderamiento muy potente que debería ser percibido por los otros actores externos y por los propios.

El éxito de un proyecto sinérgico trae amenazas nuevas, pues su efecto tiene más potencia que la suma de las partes y por lo tanto, afecta a la estructura de poder que a pesar de las pequeñas fluctuaciones no tiene muchos cambios inducidos por fuerzas exógenas.

En el capítulo de endodesarrollo se reflexiona bastante sobre los desafíos del éxito de los proyectos sinérgicos.

Esto se nota más aún en los proyectos que trabajan en contextos coloniales y feudales. Algo cambia pero la sumisión a un poder paternal y autoritario, a veces ni se cuestiona.

Para ampliar el análisis de los proyectos como sistemas complejos que actúan en un sistema complejo, enriquece tener en cuenta que la mayoría de los sistemas complejos son inestables, se mantienen delicadamente equilibrados. Cualquier variación mínima entre sus elementos componentes puede modificar, de forma imprevisible, las interrelaciones y, por lo tanto, el comportamiento de todo el sistema.

Entonces un proyecto puede ser una amenaza u oportunidad para cambiar todo el comportamiento del sistema, pues estos sistemas se pueden caracterizar por la *intermitencia* (o fluctuación), aquella situación en la que el orden y el desorden se alternan constantemente. Sus estados evolutivos no transcurren a través de procesos continuos y graduales, sino que suceden por medio de reorganizaciones y saltos. Cada nuevo estado es sólo una transición, un período de "*reposo entrópico*", en palabras del Premio Nóbel ruso-belga Ilya Prigogine.

Estos sistemas nunca llegan a un óptimo global, al estado de mínima energía. En general, crecen progresivamente hasta que llegan al límite de su desarrollo potencial. En ese instante, sufren un desorden, una especie de ruptura que induce una fragmentación del orden pre-existente. Pero

---

<sup>3</sup> wikipedia

después, comienzan a surgir regularidades que organizan al sistema de acuerdo con nuevas leyes, produciendo otra clase de desarrollo. Este comportamiento es típico en los sistemas naturales: por ejemplo, el tránsito, en los insectos, del huevo a la larva y de ésta a la crisálida. En consecuencia, la organización de los sistemas complejos se da en diferentes niveles. Las leyes que gobiernan la causalidad de un dado nivel, pueden ser totalmente diferentes a las de un nivel superior.

La emergencia de rasgos acompañando el sistema como un todo. Que no puede ser reducido a las partes que lo constituyen. Las propiedades emergentes se manifiestan por la creación de estado autoorganizados de tipo jerárquico y modular, donde el orden y la coherencia están garantizados por mecanismo de abajo hacia arriba (más que de arriba hacia abajo)

*Entonces, un proyecto es un intento de inducir un cambio político- autoorganizado - en un sistema complejo hacia un futuro imaginado con un proyecto (subsistema complejo) que trae recursos externos y que porta en su interior su propia tensión e intensión.*

Entendemos que en esa inducción de cambio es imposible considerar aspectos particulares del fenómeno, proceso o situación a cambiar a partir sólo de una disciplina científica.

*Es por lo tanto necesario un enfoque interdisciplinar en la mirada del proyecto como sistema complejo.*

No es una integración disciplinaria, no es poner juntos (por que antes estaban separados) los conocimientos, la integración disciplinaria es una característica del desarrollo científico y un proceso histórico.

Los proyectos, entendidos como sistemas complejos, están constituidos por elementos heterogéneos en interacción, por lo cual sus subsistemas pertenecen al dominio de muy diversas disciplinas.

La interdisciplina supone la integración de diferentes enfoques para lo cual es necesario que cada miembro sea experto en su propia disciplina.

La interdisciplina está en la delimitación del problema, mientras que la acción se asienta en la especialización.

*Puesto en un ejemplo, se puede decir que un proyecto de mejora de la productividad de un grupo de productores de maíz implica cambios en la forma de pensar de cada productor, en los hábitos individuales, en el comportamiento grupal, en la forma de cultivar, en la organización local, en la distribución de poder local, en la política, en el precio del maíz, en la distribución de la riqueza, en el medioambiente, en el clima, etcétera.*

*El problema de la baja de productividad de los productores del maíz es interdisciplinar, así hay que mirarlo, pero al momento de cambiarlo se actúa desde la especialización (el agrónomo junto al pedagogo, al ambientalista, al psicólogo, al antropólogo, al politólogo, etcétera).*

*Un proyecto es un trozo de la realidad (tejida junto a) que implica aspectos físicos, biológicos, sociales, psicológicos, económicos y políticos.*

Lo que integra un equipo interdisciplinario para trabajar un proyecto desde este enfoque, es un marco conceptual y metodológico común, derivado de una concepción compartida de la relación ciencia-sociedad, que permitirá definir la problemática a estudiar bajo un mismo enfoque, resultado de la especialización de cada uno de los miembros del equipo.

### **Conceptos básicos para el estudio de los proyectos como un sistema complejo**

*Se propone que un proyecto, mirado como un sistema complejo, no está dado en la realidad sino que es definible por quienes “observan” la realidad.*

Esto implica que no es accesible a la experiencia directa de un observador neutro, sino que es una forma elegida de mirar el proyecto.



Miramos lo que hemos aprendida a ver y toda experiencia esta cargada de teoría pues la percepción de los objetos no es innata.

Si todo está relacionado con todo y el universo es un sistema complejo, la pregunta lógica que puede surgir es: ¿Cómo se hace para pensar un proyecto desde esta idea?

Hay que recortar la complejidad. Hay que elegir el pedazo de la complejidad sobre el cual podemos inducir cambios.

Para elegir el tamaño del proyecto o problema a solucionar, es válido usar una frase de sabiduría popular: *el bocado tiene que ser del tamaño de la boca*.

La sabiduría de saber cual es el tamaño de la boca – o sea la capacidad de cambiar la realidad – es fundamental en la elaboración de un proyecto.

De ahí la necesidad de hacer recortes o de imponer límites arbitrarios.

Un límite inicial para la definición del alcance de los proyectos suele ser el geográfico y otro es el temporal (dónde, con quienes y durante cuanto tiempo).

Dejar “afuera” de los límites no significa dejar afuera de la consideración, pues lo que quedó “afuera” interactúa con el proyecto.

Los proyectos son sistemas abiertos: carecen de límites bien definidos y realizan intercambios con el sistema externo.

Las condiciones del entorno o condiciones de los límites se especifican como flujos (de energía, materia, información, etc.) que modifican permanentemente el proyecto.

En algunas de las versiones ampliadas del marco lógico, esto se propone como supuestos o condiciones del entorno.

El factor más importante a tener en cuenta en esas condiciones del entorno es su velocidad de cambio.

La interrelación – dentro del mismo fenómeno – de las regularidades en larga escala y la semierrática tendencia evolucionaria. Esta coexistencia de orden y desorden eleva el tema de predictibilidad a mano de la evolución futura de los sistemas, cercana de los registros disponibles. Ejemplos típicos: son los provistos por la atmósfera en conexión con los pronósticos más allá de unos días, lo mismo que terremotos., inundaciones y otros fenómenos ambientales. En el comportamiento humano, como la transacción en la economía, se influyen uno al otro y el mercado en si mismo está confrontado a crisis y colapsos, a pesar de la supuesta racionalidad que debería prevalecer a nivel individual.

La principal características de la fenomenología de los sistemas complejos, es la multiplicidad de los posibles resultados, respaldado por la capacidad de elegir, de explorar y adaptarse.

## Otros elementos

Los componentes de un proyecto son interdefinibles, o sea no son independientes sino que se determinan mutuamente

Hay que poder detectar las relaciones más significativas dentro de la realidad elegida para cambiar para poder establecer la estructura.

Ningún proyecto puede abarcar todas las relaciones de contorno por ello la necesidad de priorizar.

Algunos técnicos se refieren al proyecto como la “bala de plata”. Se tiene una sola bala para disparar. Hay que elegir donde apuntar.

Los elementos de los proyectos son unidades o subsistemas complejos en si mismos, la relación entre subsistemas determinan la estructura.

Sin embargo, lo que interesa es la evolución, la dinámica del proyecto y no la foto (estructura) o estado en un momento dado.

La realidad donde opera el proyecto no es considerada como compuesta por formas rígidas en condiciones de equilibrio estático, sino como el conjunto de relaciones dentro de un sistema organizado que se mantiene en condiciones estacionarias (para cierta escala de fenómeno y temporalidad) mediante procesos dinámicos de regulación. (Esto es un sistema disipativo para Prigogine)

*Reflejado gráficamente:*

