

Capítulo VI

Lecciones Aprendidas y Proyecciones

I. Aspectos a tener en cuenta para iniciativas futuras

La reconstrucción metodológica y el análisis parcial de los resultados del Proyecto conducen a ciertas lecciones tal vez evidentes, pero que es necesario resumir. En iniciativas afines convendría:

1.1 Asegurar una sólida y completa formulación del proyecto

La experiencia demostró una vez más, en este caso, que resulta inconveniente poner en marcha un proyecto “en estado de perfil”, es decir, antes de formularlo con la suficiente solidez. Para lograr esto se requieren, entre otras condiciones, las siguientes:

- a) Una presentación bien razonada, nítida y consensuada, de la estrategia correspondiente. No debe quedar tácito o sobrentendido el **modelo subyacente**, basado en un ciclo que va desde el diagnóstico de base y culmina con obras demostrativas. Aparentemente, a fuerza de ser repetido sin mayor discusión, este modelo se está convirtiendo en un “esquema de moda” en los organismos internacionales vinculados a la prevención de desastres.
- b) Esclarecer en términos específicos las **relaciones entre los componentes diferenciados**. Es esencial asumir que estos componentes son, ante todo, segmentos tácticos de un todo estratégico, y sólo secundariamente compartimentos administrativos, destinados a facilitar la presupuestación, las contrataciones de empresas consultoras y otros asuntos de esta naturaleza. Siguiendo esta misma lógica, resultará indeseable cualquier decisión o procedimiento que permita o provoque la *disgregación de estos componentes*.
- c) Revisar la concepción que se ha venido manejando respecto a la necesidad, convertida en lugar común, de comenzar los proyectos de este tipo con un “diagnóstico”. Lo más importante es esto: si se quiere actuar sobre la vulnerabilidad no es de ninguna manera suficiente focalizar dicho diagnóstico sobre las amenazas. El problema tampoco se resuelve discutiendo, como ocurrió en este Proyecto, si el diagnóstico incluye o no “todas” las amenazas posibles.

La segmentación del riesgo (amenazas = vulnerabilidad) a una de sus dimensiones producirá un desfase que se incrustará insidiosamente en el desarrollo de todo el proyecto y muy probablemente producirá en él, dada la forma en que se suelen entender las amenazas, un sesgo físico-naturalista.

Para “decirle no” a la vulnerabilidad se requiere una problematización participativa del riesgo. De lo contrario, estos diagnósticos de base no podrán ser plenamente conectados con los objetivos de educación y desarrollo comunitario del respectivo proyecto.

Por otra parte, el estudio de las amenazas, parte necesaria en la problematización del riesgo, debe ser asumido como una tarea interdisciplinaria y participativa.

1.2. Determinar con claridad como se buscará la sostenibilidad de la iniciativa

La sostenibilidad se transforma en una invocación vacía si no se especifica en términos prácticos y realistas. Examinando la forma en que el Proyecto se ha realizado, puede ser pertinente distinguir en el futuro dos criterios de sostenibilidad que parecen débiles, o en parte omisos, a lo largo de su formulación y ejecución:

- a) Las cualidades de sostenibilidad en el proyecto mismo: El modelo implícito que hemos reconocido en el Proyecto, tal vez por su misma lógica lineal, parece “desembocar” en las obras demostrativas que propone. Por lo mismo, pareciera que eso es todo lo que habría que “sostener”.

Dos puntualizaciones son importantes: Primero, la sostenibilidad de estas obras no es intrínseca. No depende solamente de su utilidad y mantenimiento como herramientas para reducir determinadas amenazas, sino también de su función generadora en el plano organizativo y educativo de la respectiva comunidad. Segundo, y esto es lo más importante en este punto, **todos los componentes de un proyecto de este tipo son objetos de sostenibilidad**. Así, la problematización del riesgo no es una “evaluación antes” o una imagen fija elaborada sobre amenazas que por definición son variables. Es un proceso que sirve si se hace permanente. La “capacitación” o la apropiación de recursos para una mejor comunicación no constituyen “aprendizajes” circunstanciales, sino un proceso con flujos y reflujos, que seguramente se apagará, a pesar de los entusiasmos iniciales, ante quehaceres mucho más perentorios de la vida cotidiana en las comunidades pobres.

- b) Las contribuciones del proyecto a iniciativas sostenibles más amplias: Como se argumentara en páginas anteriores, la sostenibilidad de un proyecto no es un atributo de autosuficiencia. Depende de la visión programática que lo incluya, es decir, de sus enlaces con otros proyectos e iniciativas. En el Proyecto no está ausente una perspectiva en este sentido,³⁸ pero no se observa una implementación suficiente de los enlaces requeridos.

La experiencia desarrollada nos ofrece una lección importante en este aspecto: si en un proyecto específico se intenta conjuntar muchos “componentes”, y todo ello sugiere una saludable intencionalidad integradora, convendrá preguntarse si esa “integración” no es más bien un recurso, estratégicamente debilitante, para sustituir espacios vacíos en la respectiva planificación. Tan inconveniente es la llamada “proyectitis” - proliferación de múltiples proyectos inconexos - como la ausencia de espacios programáticos.

1.3 Efectuar un análisis crítico y un replanteo metodológico de los procedimientos de participación puestos en práctica

En el desarrollo del Proyecto se observan indicios que sugieren debilidades en la metodología de participación empleada. Si se tiene en cuenta que la participación es un proceso articulado a los problemas cotidianos y basado en la recuperación de recursos culturales propios, el recurso a una multiplicidad de “talleres”, con asistencia insuficientemente representativa, no llena a cabalidad este enfoque. Las incursiones que se hacen en las comunidades con el ánimo de promover participación en ellas, pueden llegar a tener un efecto contraproducente cuando se multiplican por períodos cortos y sin continuidad.

³⁸ Los funcionarios de la CNE entrevistados manifestaron que los resultados de este Proyecto debían verse en relación con los de otros afines. Según esto, varios proyectos ya finalizados o en vías de ejecución tendrían un comportamiento sinérgico en el desarrollo de la gestión del riesgo en la zona, lo cual determinaría la conveniencia de verlos como un conjunto de proyectos que se interrelacionan de diversas maneras.

El empleo de técnicas participativas resulta por lo general eficaz para efectos de “animación” e incluso para ciertos objetivos puntuales de reflexión y decisión pero, al no contextualizarse en estrategias sostenidas de desarrollo participativo, tarde o temprano restituyen la asimetría tradicional entre los profesionales y los participantes de base.

Existen otros puntos de procedimiento que deben ser reconsiderados. Por ejemplo, la toma de decisiones por votación, utilizada en los “talleres comunales”, constituye aparentemente un procedimiento plenamente “democrático”, pero a la larga actúa como un factor que precipita la reflexión compartida, obstaculizando la maduración del sujeto colectivo.

1.4 Establecer desde un principio los criterios y procedimientos de evaluación que se aplicarán durante y después.

La práctica consistente en solicitar informes autoevaluativos y separados a los responsables de cada componente no es suficiente, porque dificulta ver los enlaces prácticos entre ellos, el desenvolvimiento integral del proyecto y desde luego su sistematización. Como se ha dicho, la evaluabilidad de un proyecto es una condición a crear oportunamente. Algunas medidas que la experiencia sugiere son las siguientes:

- Formular objetivos que efectivamente definan cambios a alcanzar mediante la ejecución del proyecto. Esta indicación suena obvia, pero en el Proyecto abundan objetivos declarativos y entremezclados, o formulados de manera distinta según el documento que los menciona. A la larga, esto no produjo mayores consecuencias, porque la evaluación fue muy incompleta. Para una evaluación continua y completa habría sido necesario replantearlos.
- Establecer de manera flexible pero clara los objetivos *generales* del proyecto, es decir, aquellos en que convergerán las acciones de todos los componentes. Los objetivos específicos pueden formularse para cada componente, pero sin perder de vista sus relaciones dentro de la perspectiva integral del proyecto.
- Evitar sesgos cuantitativistas. Para esto convendrá tener presente que la formulación de “metas” (objetivos expresados en términos cuantitativos) es una opción útil, pero que de ningún modo cubre todos los objetivos posibles, especialmente cuando se trabaja con resultados no directamente “visibles”, como los que tienen que ver con los procesos de conciencia y organización de actores sociales concretos.
- Vigilar críticamente los criterios usados para definir “resultados” (esperados o logrados). Por ejemplo, determinar la “recepción” de un mensaje preventivo es un indicio valioso, pero nada dice con respecto a su elaboración psicosocial por parte de los receptores. Asimismo, el esmerado énfasis estadístico puesto en el análisis de ciertas actividades de “capacitación” (por ejemplo, número de talleres y participantes) puede conducir a un problema similar: confundir las actividades con resultados.

1.4 Programar la sistematización como una actividad que acompañe el desarrollo del proyecto desde el momento de su formulación.

Lo primero a tener en cuenta, en este aspecto, es la importancia de la sistematización misma, como factor primordial para la comunicabilidad y proyecciones futuras de los proyectos de intervención social. Sobre esta premisa, la sistematización debe ser planeada desde la formulación original del proyecto y, en el caso de que su conducción sea

confiada a especialistas no directamente involucrados en su ejecución, éstos deben conectarse desde un principio con el planeamiento del proyecto.

No existen impedimentos o reparos, sino más bien ventajas, en cuanto a que esta labor sea realizada por equipos o personas directamente involucradas en la gestión del proyecto y que por lo mismo se encuentran familiarizados con sus fundamentos, método y propósitos y pueden captar de primera mano los cambios introducidos y las dificultades encontradas.

1.5 Establecer procedimientos claros y eficaces de dirección técnica

El punto clave es distinguir la toma de decisiones estratégicas y la dirección administrativa, por un lado, de la conducción táctica y operativa. De lo contrario, se producen confusiones, zonas vacías e incluso divergencias entre líneas de acción que son básicamente indisolubles (capacitación-comunicación en este caso). Para lograrlo será necesario, en futuros proyectos afines:

- a) Asegurar que su dirección técnica quede bajo la responsabilidad de la CNE. Esto requerirá, por supuesto, una voluntad institucional que lo viabilice y posiblemente algunos cambios en la cultura y recursos de la organización.
- b) Designar un jefe o coordinador de proyecto, capacitado para resguardar el desarrollo equilibrado e integrado de todos sus componentes. Si se tratara de un experto contratado fuera de la CNE, decisión que sólo se justificaría entre tanto se crean las condiciones para una jefatura originada dentro de ella, este profesional tendría que responder a objetivos claramente establecidos de devolución de la experiencia.
- c) Hacer funcionar la representación multiagencial como un **equipo facilitador**, que adicionalmente encuentre en el proyecto un espacio para fortalecer sus relaciones de cooperación en el contexto costarricense.

2. Proyecciones

El Proyecto requiere ahora un **monitoreo programado** cuidadosamente e iniciado a la brevedad posible. Entendemos por monitoreo una **evaluación ex post** que se **complementa con acciones concretas**, destinadas a fortalecer la **dinámica** de los cambios que el proyecto ha generado. Estas acciones pueden verse en dos planos estrechamente relacionados:

2.1 En el plano de la CNE

Con base en este y otros proyectos recientes o actuales, debe evaluarse la voluntad y capacidad que hoy tiene la CNE para manejar proyectos orientados hacia la prevención de desastres y que, por la misma razón, tienen un fuerte contenido de desarrollo comunitario y educación popular.

No parece conveniente asumir la vocación “preventivista” de la CNE como un hecho consabido. La primera pregunta a replantear es si la organización se orienta realmente a asumir un papel institucional en la gestión del riesgo. En caso afirmativo, habrá que dar respuesta a otras preguntas más específicas, relacionadas con la operacionalización táctica de esta función.

Convendrá también manejar una hipótesis, en el sentido de que la CNE requiere un rápido “**desarrollo hacia adentro**” para realizar eficientemente este quehacer. Se requerirían diversas medidas para hacerlo efectivo: decidido apoyo de sus más altas

autoridades, debate sobre temas teóricos y estratégicos en un marco metodológico de educación permanente, fortalecimiento de sus unidades funcionales más directamente ligadas a prevención y educación en materia de desastres, oportunidades de perfeccionamiento para los mandos medios responsables (incluyendo planificación estratégica).

2.2 En el plano local

Es prioritario **apoyar las obras demostrativas de un modo coherente con la estrategia del proyecto**, es decir, permitir que su ejecución y evaluación participativa abran un espacio para fortalecer las posibilidades de desarrollo comunitario generadas por el Proyecto y para rescatar objetivos que quedaron débilmente alcanzados. Si se logra manejar esta obra como espacios propicios para el fomento de la conciencia de riesgo y autorresponsabilidad comunitaria, el Proyecto podrá dar el salto que le falta.

Las acciones en el plano comunal tendrán que articularse a ciertas renovaciones en el papel de los **Comités Locales de Emergencia**. Su preparación como unidades promotoras de la gestión local del riesgo no debe interrumpirse, ni depender de la vigencia de proyectos que ocasional o transitoriamente las convoquen para superar actitudes “emergencistas”.

2.3 En lo concerniente a sistematización

Se ha hecho hincapié en el carácter necesariamente inconcluso de este trabajo. Cabe, por lo tanto, finalizar el correspondiente informe con tres recomendaciones relativas a su continuidad:

- a) Efectuar un trabajo de resistematización en un plazo prudencial. La extensión de este plazo dependerá principalmente de la existencia o no de una labor de monitoreo (que desde luego se recomienda efectuar) y, en caso afirmativo, de la cobertura lograda con ella en términos geográficos y de contenidos (todos los componentes requieren monitoreo).
- b) Elaborar materiales didácticos, escritos y audiovisuales, sobre los aspectos más relevantes de la presente sistematización, y utilizarlos en talleres comunitarios sobre el tema. Es importante que para futuras sistematizaciones se actúe participativamente desde el planeamiento mismo del proyecto.
- c) Realizar un taller interagencial sobre sistematización, destinado a reconocer la importancia y alcances de esta tarea en los proyectos de intervención social y a concordar conceptos y criterios básicos.

Epílogo

Para que un trabajo de sistematización no se agote en sí mismo, es necesario que se cumplan algunas condiciones. La primera y básica consiste en la continuidad de la experiencia-objeto. Si esto falta, lo que se hizo con la intención de abrir rutas más claras se desnaturaliza como punto final de llegada, o se queda fijo bajo la vestimenta de una “evaluación de cierre” que no se quiso hacer.

Otras condiciones tienen que ver con la comprensión que hagamos de la sistematización misma. No se trata solamente de un mirar hacia atrás para luego continuar el camino, aunque eso sea indispensable. Es una oportunidad para mirar de una manera distinta los tiempos de la historia, incluso en lo pequeño. Para advertir que lo dicho por Alejo Carpentier sobre la realidad latinoamericana es también aplicable al fortalecimiento de un actor social determinado: “todos los tiempos, el de la memoria, el de la visión y el de la espera, se dan en simultaneidad”. Y también es una oportunidad para entender que no podemos capturar totalmente nuestras experiencias como teoría, porque ellas necesariamente contienen una pluralidad de significados que solo se mantienen vivos en nuestra intersubjetividad.

Anexo: Proyectos afines en curso.³⁹

1. “Medición de la ampliación sísmica en el Area Metropolitana de San José (AMSJ) aplicaciones para el desarrollo”

Objetivo/Enfoque : Proveer a los investigadores nacionales de la experiencia necesaria para el manejo de instrumentos de medición utilizables en la microzonificación sísmica. Paralelamente, obtener un producto que sirva para promover la toma de decisiones sobre acciones a implementar para minimizar los riesgos provocados por eventos sísmicos en el AMSJ.

Financiamiento: NORAD/CEPREDENAC.

Período de ejecución : 1997-1999 (finales).

2. “Una estrategia integral para el control de riesgo en áreas de multiamenazas. El caso de los cantones de Turrialba y Jiménez”

Objetivo/Enfoque: Promover una estrategia integral para la prevención de desastres en el área especificada, apoyada por el marco institucional de la CNE. Su finalidad básica es reforzar la capacidad de gestión y resolución de los gobiernos locales, de forma concertada y con la participación de las comunidades y otras instancias para controlar la generación del riesgo. Se pretende adicionalmente que la estrategia diseñada pueda ser replicada en otros espacios poblacionales.

Financiamiento: ASDI/CEPREDENAC

Período: Setiembre 1997-Abril 1999.

3. “Fortalecimiento de las estructuras locales en la mitigación de desastres. Zona piloto para Costa Rica: Provincia de Cartago”.

Objetivo/Enfoque : Fortalecer las organizaciones descentralizadas para la prevención de desastres. Con este fin, se identificarán, ensayarán y evaluarán medidas coordinadas a escala regional. El objetivo de desarrollo es generar medidas de prevención que contribuyan a aliviar los daños en casos de desastre.

Financiamiento: GTZ/CEPREDENAC.

Período: Mayo 1997-1999 (finales).

4. “Medición de la vulnerabilidad ante un evento sísmico de las obras públicas en la Provincia de Guanacaste”.

³⁹ Este Anexo no tiene un propósito “informativo”. Se incluye con la intención de mostrar que hay en Costa Rica suficientes proyectos afines como para ensamblarlos con un enfoque programático común en materia de prevención de desastres.

Objetivo/Enfoque: Proveer a la CNE y autoridades pertinentes (gobierno nacional y gobiernos provinciales y locales) de los instrumentos necesarios para la planificación y organización de acciones de prevención y mitigación a emprender ante la ocurrencia de un terremoto de subducción de 7.5 ", en la Península de Nicoya.

Financiamiento: Universidad de Costa Rica/CNE.

Período: Enero 1997- Febrero 1998.

5. Educación y prevención de desastres

Objetivo/Enfoque : Elaborar una propuesta de cambio curricular, en lo concerniente a la gestión del riesgo y la prevención de desastres, a ser aplicada en Costa Rica. Se prevé la posibilidad de que otros países latinoamericanos se interesen en ella.

Financiamiento: UNICEF

Período: Mayo 1997-1999

