

# Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural:

Material de Lectura para los Programas de Capacitación de JICA



Primera Edición, Agosto 2013

Editado Por  
**Koichi Miyoshi**  
**Yumiko Okabe**  
**Cindy Lyn Banyai**

# **Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural:**

**Material de Lectura para los Programas de Capacitación de JICA**

**Primera Edición, Agosto 2013**

**Editado Por  
Koichi Miyoshi  
Yumiko Okabe  
Cindy Lyn Banyai**

**Centro Internacional de Kyushu,  
Agencia de Cooperación Internacional de Japón  
y  
Universidad Ritsumeikan Asia Pacific**

# Contenidos

<b>Lista de Fuentes</b>		iii
<b>Prólogo</b>		iv
<b>Prefacio</b>		v
<b>Colaboradores</b>		vi
Capítulo 1	Introducción <i>Koichi Miyoshi, Yumiko Okabe y Cindy Lyn Banyai</i>	1
Capítulo 2	Organizando Programas de Capacitación para el Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural -Un Estudio del Caso de los Programas de Capacitación Grupal de JICA - <i>Koichi Miyoshi</i>	3
Capítulo 3	¿Porqué Capacidad Comunitaria para el Desarrollo Rural? <i>Koichi Miyoshi</i>	21
Capítulo 4	Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural <i>Naomi Stenning y Koichi Miyoshi</i>	34
Capítulo 5	Desarrollo de Capacidad Comunitaria para el Desarrollo Rural: Un Enfoque Alternativo para la Gente de Zonas Rurales <i>Koichi Miyoshi y Naomi Stenning</i>	48
Capítulo 6	Estrategias de Redes y Conocimiento para el Desarrollo de la Capacidad Comunitaria en Oyama-machi: Un Modelo del Movimiento OVOP <i>Naomi Stenning y Koichi Miyoshi</i>	67
Capítulo 7	Analizando el Desarrollo de Capacidad Comunitaria en Políticas Locales <i>Cindy Lyn Banyai</i>	80
Capítulo 8	Evaluación y Planeación para el Desarrollo Rural <i>Koichi Miyoshi</i>	101
Capítulo 9	Evaluación y Estructura de Políticas <i>Koichi Miyoshi</i>	116
Capítulo 10	Proyecto de Desarrollo Rural a través de Desarrollo de Capacidad Comunitaria en Surin, Tailandia: Marco del Proyecto y su Implementación <i>Hisano Ishimaru, Koichi Miyoshi</i>	127
Capítulo 11	Evaluación Participativa Constructiva para Proyectos de Desarrollo Rural a través del Desarrollo de Capacidad Comunitaria <i>Yumiko Okabe</i>	154

# Lista de Fuentes

- Miyoshi, K. (2011). Organizing Training Programs for Community Capacity and Rural Development: Case Study of the JICA Group Training Programs, in Miyoshi, K., Banyai, C. L. and Okabe Y. (Ed.), Proceeding of the Second Roundtable Discussion for Rural Development: Strategic Approach for Rural Development and Facilitation for Rural Development, Aug. 9 - 12, 2011, Ritsumeikan Asia Pacific University.
- Miyoshi, K. (2011). *Komyuniti Kaihatsu ni okeru Sanka-gata Hyouka no Kanousei: Komyunitai Seisaku Taikei no Katsuyo to Jissensei wo motomete* (Possibility of Participatory Evaluation in Rural Development: Seeking the practicability through the utilization of community policy structure), the Proceeding of the 12<sup>th</sup> Annual Conference, the Japan Evaluation Society. (In Japanese)
- Miyoshi, K. (2010). *Naze, Komyuniti Kyapashiti ka* (Why Community), in Miyoshi, K. (Ed.), *Chiikiryoku : Chiho Kaihatsu wo Dezain suru* (Community Capacity: Designing Rural Development). Kyoto: Koyo Shobo, 1-21. (In Japanese)
- Stenning, N. and Miyoshi, K. (2010). *Komyuniti Kyaoashitei Diberopumennto to Chiho Kaihatsu* (Community Capacity and Rural Development), in Miyoshi, K. (Ed.) *Chiikiryoku : Chiho Kaihatsu wo Dezain suru* (Community Capacity: Designing Rural Development). Kyoto: Koyo Shobo, 25-49. (In Japanese)
- Miyoshi, K. (2008). *Hyouka Towa Naika* (What is Evaluation), in Miyoshi, K. (Ed.), *Hyouka-ron wo Manabu Hitono-tameni* (For students who study Evaluation) , Kyoto: Sekai Shisou Sha, 4-22. (In Japanese)
- Miyoshi, K. (2010). *Chiho Kaihatsu no tameno Hyouka to Keikaku* (Evaluation and Planning for Rural Development), in Miyoshi, K. (Ed.) *Chiikiryoku : Chiho Kaihatsu wo Dezain suru* (Community Capacity: Designing Rural Development). Kyoto: Koyo Shobo, 51-75. (In Japanese)
- Miyoshi, K. and Stenning, N. (2008). Developing Community Capacity for Rural Development: An Alternative Approach for Rural People, the Asia Association for Global Studies (AAGS) Research Forum: Rural Development and Community Capacity - Local Action in a Global World, September 20, 2008. (Presented Paper)
- Stenning, N. and Miyoshi, K. (2008). Knowledge and Networking Strategies for Community Capacity Development in Oyama-machi: An Archetype of the OVOP Movement, Journal of OVOP Policy, the International OVOP Policy Association, 1: 67-82. Retrieved from [http://www.iovoppa.org/journal/01\\_200810/en/06\\_naomi-e.pdf](http://www.iovoppa.org/journal/01_200810/en/06_naomi-e.pdf)
- Banyai, C. L. (2009). Community Leadership: Development and the Evolution of Leadership in Himeshima, Rural Society Journal, Charles Sturt University, 19 (3): 241-261.
- Miyoshi, K. and Ishimaru, H. (2010). *Chiiki Shigen: Onpaku Shuho wo Katuyoshita Chiiki Kaihatsu* (Local Resources: Using Onpaku Approach for Rural Development), *Toyonaka Bijon 22* (Toyonaka Vision 22), Toyonaka Institute for Urban Management, 13: 8-13. (In Japanese)

# Prólogo

Con el progreso rápido de la globalización, las disparidades entre lo urbano y rural y la diferencia entre los ricos y pobres se han vuelto problemas críticos en el mundo. Estos problemas se tratan en Japón y se han formulado varias contramedidas para el desarrollo rural. Kyushu, en el sur de Japón, está lleno de buenas prácticas de desarrollo rural comunitario como el “Movimiento Un Pueblo Un Producto (OVOP)” en Oita, “Onpaku” en Beppu y “Saruku” en Nagasaki. Estos enfoques todos tienen en común la característica de una perspectiva de comunidades rurales hacia el desarrollo.

El Centro Internacional de Kyushu de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA Kyushu) se enfoca en el desarrollo rural desde el 2002 e implementa un gran número de cursos de capacitación para participantes de países en desarrollo. Ha habido aproximadamente 600 participantes de más de 50 países hasta ahora.

OVOP es el más conocido de estos movimientos de desarrollo comunitario japoneses. El objetivo de OVOP es desarrollar recursos humanos en comunidades rurales a través de actividades comunitarias colectivas, como creación de líderes o productos de mayor valor agregado. El enfoque Onpaku también ayuda al desarrollo de recursos humanos y locales y alienta las relaciones humanas con el espíritu de cooperación en la comunidad.

Este material de lectura es publicado por JICA en cooperación con la Universidad Ritsumeikan Asia Pacific (APU) para proveer conocimiento acumulado en APU para los participantes de las capacitaciones de JICA y para profundizar su entendimiento para futuros estudios. Aprender los antecedentes teóricos y algunos estudios de casos permite a los participantes comprender el concepto y la práctica del desarrollo rural y aplicar estos métodos en sus países.

Estoy muy agradecido con APU por compartir su conocimiento y espero sinceramente que este material sea útil para el desarrollo rural en todo el mundo.

**Yukihide Katsuta**  
**Director General,**  
**JICA Kyushu**

**Agosto 2013**

# Prefacio

Las disparidades urbanas-rurales y la disminución de áreas rurales se han vuelto problemas importantes hoy en día. El desarrollo rural suele ser mencionado como la contramedida para tales problemas. Sin embargo, muchas de las discusiones sobre proyectos de desarrollo rural son realizadas desde una perspectiva urbana; las perspectivas rurales no suelen ser exploradas. Este libro, sin embargo, se enfoca en el desarrollo desde la perspectiva de residentes rurales y las comunidades que han creado con el objetivo de ayudarles a crear vidas más satisfactorias.

Integrar el concepto con la práctica es esencial en el desarrollo rural. El concepto de desarrollo rural es necesario para entender el desarrollo rural que mejor se adapte al área de uno mismo, así como a otras áreas. Usando el concepto como un filtro ayuda a clarificar las similitudes y diferencias entre desarrollos en varias áreas. También permite que ocurran enfoques prácticos. Sin embargo, se debe resaltar que el concepto que se busca debe ser uno que nos lleve a actividades prácticas, operacionales y experimentales que sean funcionales.

El desarrollo en sí, sin embargo, no es algo que puede ser explicado completamente por algún concepto: son las vidas diarias de la gente. En el desarrollo real, un promotor del desarrollo es esencial. El desarrollo también es un proceso práctico con aspectos de ambos artes y manualidades. Sentimos que un desarrollo más apropiado puede ser logrado al crear una conexión lo más cercana posible entre el concepto y la práctica.

El objetivo de publicar estos materiales de capacitación es proveer un conocimiento acumulado para los participantes de JICA para que las capacitaciones sean más comprensibles y útiles para la implementación futura de un plan de desarrollo tras regresar a sus países. Espero que este material sea útil, usable, y adaptable, y que contribuya al desarrollo real en el campo.

Con las peticiones y necesidades de nuestros participantes hispanohablantes de comprender estos materiales más, decidimos publicar nuestro material de lectura en español por lo que seleccionamos cuidadosamente estos documentos como una primera edición de la versión en español. Además, actualizamos algunos contenidos y documentos.

**Koichi Miyoshi**  
**Profesor,**  
**Universidad Ritsumeikan Asia Pacific**

**Agosto 2013**

# Colaboradores

(orden alfabético)

**Cindy Lyn Banyai** es la directora de Banyai Evaluation & Consulting. A través de su trabajo, creó Around the Clock Caring, sin fines lucrativos que ofrece alojamiento transicional y orientación sobre empleo para familias sin hogar, y el Instituto Refocus, sin fines lucrativos de investigación que se enfoca en prácticas participativas y medios visuales en la evaluación. La Dr. Banyai recibió su doctorado en Estudios de Asia-Pacífico en la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific (2010). También tiene una maestría en Política de Cooperación Internacional de la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific (2007) y una licenciatura en Relaciones Internacionales y Psicología de la Universidad del Estado de Michigan (2002). Estuvo involucrada con las capacitaciones para el desarrollo rural de JICA desde el 2006 al 2009. La Dr. Banyai publicó “Liderazgo Comunitario: Desarrollo y evolución del liderazgo en la Sociedad Rural de Himeshima”, en Octubre del 2009, “Estrategias de Desarrollo de Capacidad Comunitaria: Un ejemplo de Pagudpud, Filipinas” en Asia Pacific World, Noviembre del 2010, y el libro *Community Capacity and Development – New Approaches to Governance and Evaluation*, LAP, 2011.

**Hisano Ishimaru** es una candidata de doctorado en la escuela de posgrado de Estudios de Asia-Pacífico de la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific. Actualmente realiza investigación activa mientras trabaja como sub administradora del proyecto de Desarrollo Rural a través del Desarrollo de Capacidad Comunitaria en la provincial de Surin en Tailandia. La Srta. Ishimaru también se graduó de la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific de maestría en Política de Cooperación Internacional (2010) y licenciatura en Estudios de Asia-Pacífico (2008). Adicionalmente, estudió en la Universidad de Thammasat en Tailandia como estudiante de intercambio durante sus estudios universitarios. Estuvo a cargo de organizar capacitaciones para NPO Hatto Onpaku desde el 2008 al 2011 y fue secretaria de la Organización Cooperativa No Lucrativa Onpaku Japón en 2011, realizando investigación activa durante su estancia.

**Koichi Miyoshi** es un profesor en la escuela de posgrado de Estudios de Asia-Pacífico de la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific. Se graduó de la Escuela de Ciencias Políticas y Economía de la Universidad de Waseda en 1971 y recibió su doctorado en Ciencias Humanas de la Universidad de Osaka (2005). Previa a su posición actual, el Dr. Miyoshi trabajó para la Agencia de Cooperación Internacional de Japón por más de 25 años. Sus campos de investigación abarcan capacidad comunitaria y desarrollo rural, evaluación de políticas y programas y política de cooperación internacional. Ha escrito numerosos artículos y libros y organizado varios programas de capacitación en estos campos. El Dr. Miyoshi también es vicepresidente de la Sociedad de Evaluación de Japón y presidente del Instituto para el Diseño Comunitario, una organización de desarrollo de capacidad comunitaria.

**Naomi Stenning** tiene un doctorado en Estudios de Asia-Pacífico de la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific. También tiene maestría en ciencias en Política de Cooperación Internacional de la misma institución, y licenciatura en Negocios Internacionales y Japonés de la Universidad de Sunshine Coast, Australia. La Dr. Stenning trabaja como oficial mayor de políticas en el gobierno de Australia, y actualmente trabaja con asuntos Indígenas en Canberra, Australia. Todas las opiniones que expresa son suyas propias y no representan de cualquier modo la posición del Departamento o Gobierno de Australia.

**Yumiko Okabe** es la jefa de departamento del Instituto para el Diseño Comunitario, una organización de desarrollo de capacidad comunitaria. La Srta. Okabe se graduó de la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific con maestría en Política de Cooperación Internacional (2011) y licenciatura en Estudios de Asia-Pacífico (2009). Trabajó para un proyecto de desarrollo en Malawi durante sus estudios universitarios y realizó investigación en Kenya para su maestría. La Srta. Okabe actualmente trabaja en varias capacitaciones y consultoría de proyectos de desarrollo rural por todo el mundo. Fue miembro del Comité de Reforma Administrativa y Económica de Beppu como evaluadora de políticas municipales y actualmente es una experta de evaluación para el proyecto de desarrollo rural en la Provincia de Surin, Tailandia.

## **TRADUCTORES**

**Ivonne Waters** es estudiante de segundo año del programa de maestría en Políticas de Cooperación Internacional con énfasis en Desarrollo Económico de la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific, y funcionaria del Gobierno Municipal del distrito de Puerto Cabezas, en donde labora como Directora de Cooperación Externa, y miembro del Comité de Desarrollo Rural. Posee una licenciatura en Relaciones Internacionales con mención en Comercio Internacional de la Universidad Católica de Nicaragua. Laboro por cinco años en el Ministerio de Relaciones Exteriores de Nicaragua como Analista de Política Internacional en temas de Derechos Humanos en el marco de las Naciones Unidas y la Organización de Estados Americanos (OEA), y apoyo a cumbres iberoamericanas. Realiza trabajos de traducciones del Inglés al Español y viceversa.

**Olga Barreda** tiene una maestría en Política de Cooperación Internacional de la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific (2012). También tiene licenciatura en Negocios Internacionales del Tecnológico de Monterrey, México (2008). Realizó una investigación sobre el desarrollo comunitario y capacidad comunitaria en la comunidad Teenek de Tamaletom en San Luis Potosí, México para su maestría. En el campo de cooperación internacional, hizo prácticas profesionales en la Organización Mundial de Comercio en Suiza (2008) y trabajó como facilitadora y ha colaborado como intérprete y traductora para los programas de capacitación sobre desarrollo rural de JICA en APU desde el 2010. Actualmente fue contratada como traductora principal para el proyecto de la versión en español de los materiales de lectura de las capacitaciones y se encargó de traducir todo el contenido de este libro.

Hemos realizado programas de capacitación sobre capacidad comunitaria y desarrollo rural en la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific (APU) desde el 2006. La Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) nos confía a los participantes que se involucran en asuntos de desarrollo en sus países, enfocándose en oficiales de gobierno, gobernadores provinciales, alcaldes municipales y representantes de asociaciones. Ha habido 41 programas incluyendo participantes de 53 países hasta ahora. Nuestros programas de capacitación comienzan con la introducción del concepto de capacidad comunitaria y desarrollo rural resaltando los enfoques comunitarios de Un Pueblo, Un Producto (OVOP) y la Exhibición Práctica Descentralizada (DHO). Los participantes visitan el campo para escuchar las voces reales de la gente involucrada en el desarrollo rural, y les ayuda a entender mejor los conceptos. Se alienta a los participantes a que examinen los casos y discutan como interpretar la información y experiencias obtenidas en el contexto de desarrollo de capacidad comunitaria y actividades sociales, económicas, medioambientales y políticas con mayor valor agregado. Estas actividades son un proceso de revisión, permitiendo a los participantes del programa ver los conceptos en práctica y conceptualizar sus experiencias en una manera más práctica. El programa concluye con la preparación de planes de acción por parte de los participantes para el desarrollo rural en sus países. (los contenidos de los programas de capacitación se explican en el Capítulo 2.)

Para complementar estos entrenamientos, hay una necesidad de materiales de lectura sobre desarrollo comunitario y rural, así como sobre evaluación y planificación. Sin embargo, no hay materiales de lectura apropiados relacionados con desarrollo tradicional que se ajusten al concepto de nuestra capacitación. La falta de tales materiales significa que los participantes no son capaces de estudiar estos aspectos a fondo. Bajo estas circunstancias, juntamos todos los materiales disponibles relacionados a nuestro concepto de capacitación. Este libro ofrece suficiente material para que nuestros participantes obtengan conocimiento para el desarrollo comunitario y rural y llevarse las lecciones de sus programas de capacitación.

Este libro es una recopilación de literatura editada para nuestras capacitaciones, artículos existentes seleccionados y artículos revisados y traducidos al español, como fue necesario. Algún contenido fue recién añadido para ofrecer material de lectura que se coordine con nuestras capacitaciones. Esto es, por lo tanto, una acumulación de nuestro conocimiento sobre desarrollo rural y capacidad comunitaria, enfocándose principalmente en casos japoneses. Nuestra meta con las capacitaciones y este libro es crear ambiente donde el desarrollo rural tome lugar a través de conectar el concepto con la práctica.

Este libro se divide en capítulos como a continuación:

**El capítulo 2** introduce nuestros programas de capacitación y su relación con el desarrollo rural. **El capítulo 3** discute los conceptos de capacidad comunitaria y desarrollo rural, junto con nuestra intención de investigación para ofrecer la perspectiva de la comunidad en nuestras teorías. **El capítulo 4** explica por qué es necesario tomar la perspectiva de la comunidad para desarrollar capacidad comunitaria para el desarrollo rural. **El capítulo 5** demuestra un enfoque alternativo para el desarrollo rural a través del modelo de desarrollo de capacidad comunitaria/estructura de políticas. **El capítulo 7** continúa con el uso de la evaluación en la planificación para el desarrollo rural. **El capítulo 8** trata sobre las interrelaciones de una estructura de políticas y su evaluación y las características de cada nivel de evaluación, enfocándose en el marco y elementos constituyentes de la estructura de políticas a ser evaluada. **El capítulo 9** introduce el

desarrollo rural utilizando el Enfoque de Exhibición Práctica Descentralizada en Tailandia y **El capítulo 10** continúa su evaluación participativa.

Cada capítulo tiene un propósito independiente, así que los lectores interesados pueden juntar información de acuerdo a sus propias necesidades e intereses para comprender los contenidos de las capacitaciones de desarrollo comunitario y rural. Como resultado de este formato los contenidos de algunos capítulos usan la misma teoría o marco, causando un traslapo. Los artículos en este libro serán mejorados continuamente aún tras publicar el libro y serán revisados. Además, los contenidos se amplían al organizarlos por participantes o partes interesadas de las capacitaciones.

Las discusiones en cada capítulo exploran la integración del concepto y práctica para lograr el desarrollo rural. La operatividad del desarrollo rural es enfatizada con el propósito de encontrar actividades más estratégicas y específicas. Este libro solo rasca la superficie, pero es nuestro mayor honor si los lectores lo encuentran útil en el campo del desarrollo. Alentamos al lector a incorporar este conocimiento en la práctica y esperamos que encuentre éxito en el futuro del desarrollo.

## 2

## Organizando Programas de Capacitación para el Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural

### -Un Estudio del Caso de los Programas de Capacitación Grupal de JICA -

Koichi Miyoshi

Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific

### 1. Introducción

La falta de desarrollo y los niveles bajos de calidad de vida persistentes son características de comunidades rurales a través del mundo en desarrollo. Las preciadas lecciones históricas de iniciativas de desarrollo comunitario exitosas en comunidades como Oyama-machi y el know-how de aquellos que han estado involucrados en estas iniciativas son recursos extremadamente preciados que deben ser empleados en el esfuerzo por ayudar a comunidades rurales en el mundo que aún batallan por mejorar. Con esta intención, realizamos los programas de capacitación grupal sobre capacidad comunitaria y desarrollo rural en cooperación con la Agencia de Cooperación Internacional de Japón en la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific (APU) (Tabla 1).

El propósito de este capítulo es presentar y describir la estructura y naturaleza del programa de entrenamiento grupal y nuestras experiencias en la implementación de estos programas, y discutir las implicaciones para la futura promoción del desarrollo rural en países en desarrollo.

**Tabla 1: Lista del Curso del Programa de Capacitación (País/Región), (Al año fiscal 2011)**

	Nombre del Curso	Año Fiscal	País/Región	Número de Participantes
1	Curso de Capacitación en Seminario para Alcaldes Municipales de agrupaciones LGUS: Movimiento Un Pueblo Un Producto	2006, 2007, 2008, 2009	País: Filipinas	38
2	Programa de Capacitación del Movimiento "Un Pueblo Un Producto" enfocado en el País de Túnez	2006, 2007	País: Túnez	28
3	Curso de Capacitación en la Ejecución de Funciones Administrativas Regionales para la Promoción Industrial Local	2008, 2009, 2010	País: Chile	28
4	Curso de Capacitación en Seminario sobre el Movimiento Un Pueblo Un Producto en Savannakhet y Saravanh	2008, 2009	País: Laos	8
5	Curso de Capacitación sobre la Promoción de Industrias Locales para GUATEMALA	2010, 2011	País: Guatemala	30
6	Curso de Capacitación de la Promoción del Movimiento Un Pueblo Un Producto en COLOMBIA	2010, 2011	País: Colombia	34
7	Curso de Capacitación en Promoción de Un Pueblo Un Producto NEPAL	2011	País: Nepal	15
8	Curso de Capacitación en la Promoción del Desarrollo Regional para Países de ASEAN - Un Pueblo Un Producto	2007, 2008, 2009	Región: ASEAN	31
9	Curso de Capacitación en el Desarrollo y Promoción de Industrias Regionales Utilizando Recursos Locales para ASIA	2009	Región: Asia	7
10	Curso de Capacitación en el Desarrollo y Promoción de Industrias Regionales Utilizando Recursos Locales para INDOCHINA y Regiones del PACÍFICO	2009	Región: Indochina & Pacífico	13
11	Curso de Capacitación en Capacidad Comunitaria y Promoción del Desarrollo Rural para países de ASIAN – Un Pueblo Un Producto	2010, 2011	Región: Asia	31
12	Curso de Capacitación en Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural – Enfocado en Un Pueblo Un Producto – Para Países AFRICANOS	2008, 2009, 2010, 2011	Región: África	94
13	Curso de Capacitación en la Promoción Un Pueblo Un Producto en la Región ANDEAN	2009, 2010, 2011	Región: ANDEAN	35
<b>Total : 32 Cursos y 45 Países</b>				392

## **2. Un Marco de Capacitación para el Desarrollo Rural**

Los programas de capacitación consisten en una combinación de clases y discusiones en APU y visitas guiadas de estudio que incluyen pláticas por miembros de la comunidad fuera del campus. En las sesiones de capacitación, ponemos énfasis en profundizar el entendimiento de los participantes sobre los conceptos de capacidad comunitaria y desarrollo rural basándose en observaciones de las visitas guiadas de estudio y la interpretación de tales conceptos vistos en las clases a la luz de las observaciones. Proveemos a los participantes del programa con oportunidades para practicar el desarrollo de planes específicos para el desarrollo rural a través de discusiones grupales basadas en su nuevo entendimiento. La Figura 1 resume los elementos del programa de capacitación.

La Tabla 2 es un ejemplo del cronograma del programa de capacitación. Históricamente la mayoría de los programas han requerido que los participantes sean oficiales administrativos del gobierno nacional o local capaz de planear, implementar y evaluar políticas, programas o proyectos de desarrollo rural. Este requerimiento era razonable porque se debe esperar que los participantes del programa muestren conocimiento de los problemas en sus propios países y que los presenten activamente en las discusiones. En programas recientes, hemos aceptado más participantes de ONGs y otras asociaciones, así como también líderes de industrias o comunidades para ampliar la perspectiva de diálogo y hacer las discusiones más prácticas y efectivas. También hemos aceptado políticos incluyendo gobernadores y alcaldes que están interesados en crear su enfoque para un desarrollo rural más efectivo y eficiente.

El punto crucial de los programas es como encarnar ideas para el desarrollo rural en la práctica. Diseñamos los programas para ofrecer conocimiento práctico conectando recíprocamente ideas y práctica durante el curso del programa. Ponemos énfasis en repetir las discusiones para facilitar el entendimiento de los participantes del programa sobre los conceptos de desarrollo comunitario y métodos de planeación y evaluación conectándolos con las prácticas realizadas por las comunidades rurales estudiadas. Este enfoque aspira que los participantes sean capaces de usar este conocimiento para la planificación, implementación y evaluación de sus propias políticas, programas y proyectos. (Miyoshi y Stenning 2008c; Stenning y Miyoshi 2009).

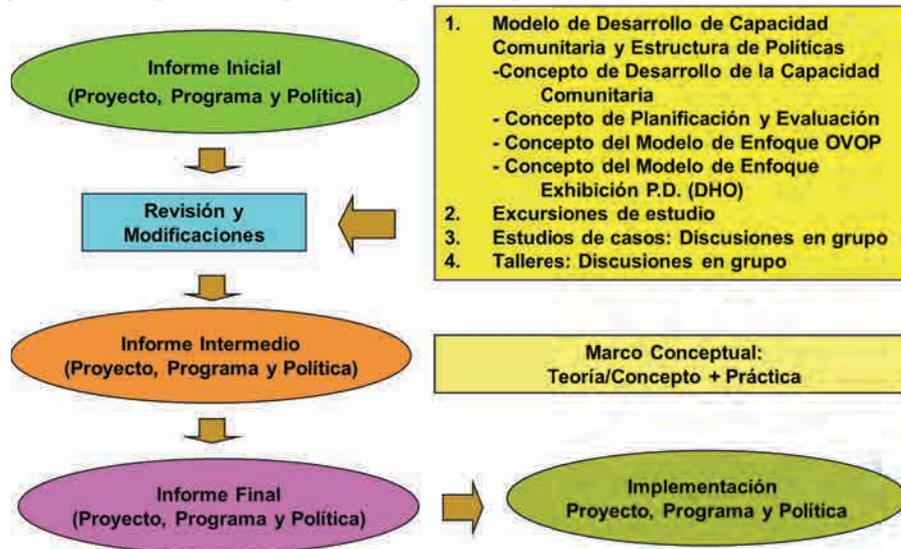
## **3. Discusión Conceptual para la Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural**

Nosotros tomamos un enfoque de desarrollo alternativo basado en nuestro conocimiento acumulado a través de la ejecución de nuestros programas de capacitación para países en desarrollo desde el 2006, así como nuestra experiencia en el desarrollo rural en la prefectura de Oita y las áreas circundantes. Incluimos en el programa de capacitación los siguientes modelos y enfoques:

- (1) El Modelo de Estructura de Políticas y Desarrollo de Capacidad Comunitaria;
- (2) El Enfoque de Exhibición Práctica Descentralizada; y
- (3) El Enfoque Un Pueblo Un Producto (OVOP) Comunitario

La intención de estos enfoques y modelos no es teorizar sobre el fenómeno del desarrollo rural, sino conceptualizar un enfoque de desarrollo rural para uso práctico y para clarificar los conceptos prácticos y operativos a través de la examinación, discusión y análisis de experiencias reales de desarrollo. La vida real no es simple y no puede ser interpretada a través de simples teorías de causalidad. Hay varias opciones para el desarrollo. Armamos un enfoque de desarrollo alternativo para proveer a los practicantes e investigadores con un mapa para el desarrollo rural. Los contenidos de estos modelos y enfoques y su naturaleza están descritos brevemente a continuación.

**Figura 1: Concepto de la Capacitación para la Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural**



*Fuente: El autor*

### 3.1 Modelo de Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Estructura de Políticas de la Comunidad

El Modelo de Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Estructura de Políticas de la Comunidad en la Figura 2 ilustra como una comunidad usa su capacidad para planear, implementar y evaluar estructuras de políticas comunitarias. Este marco permite la identificación, conceptualización y clarificación de procesos comunitarios a través de la inclusión de la estructura de políticas comunitarias, a la vez que simultáneamente provee una base para el análisis de la capacidad comunitaria. Este modelo es un modelo de doble función que aspira desarrollar la capacidad comunitaria e implementar una estructura de políticas comunitarias con mayor valor agregado y de mayor bienestar, las cuales consisten en actividades económicas, sociales, medioambientales, y políticas para cambiar la vida de la población de la comunidad. En este contexto la capacidad comunitaria se define como la habilidad de una comunidad, organizaciones e individuos de producir resultados a partir de sus actividades colectivas usando los recursos disponibles, como recursos humanos, físicos, sociales, políticos y organizacionales.

Este modelo ilustra la relación entre el desarrollo de capacidad comunitaria y el cambio en la estructura de políticas comunitarias que consisten en actividades sociales, económicas, medioambientales y políticas.

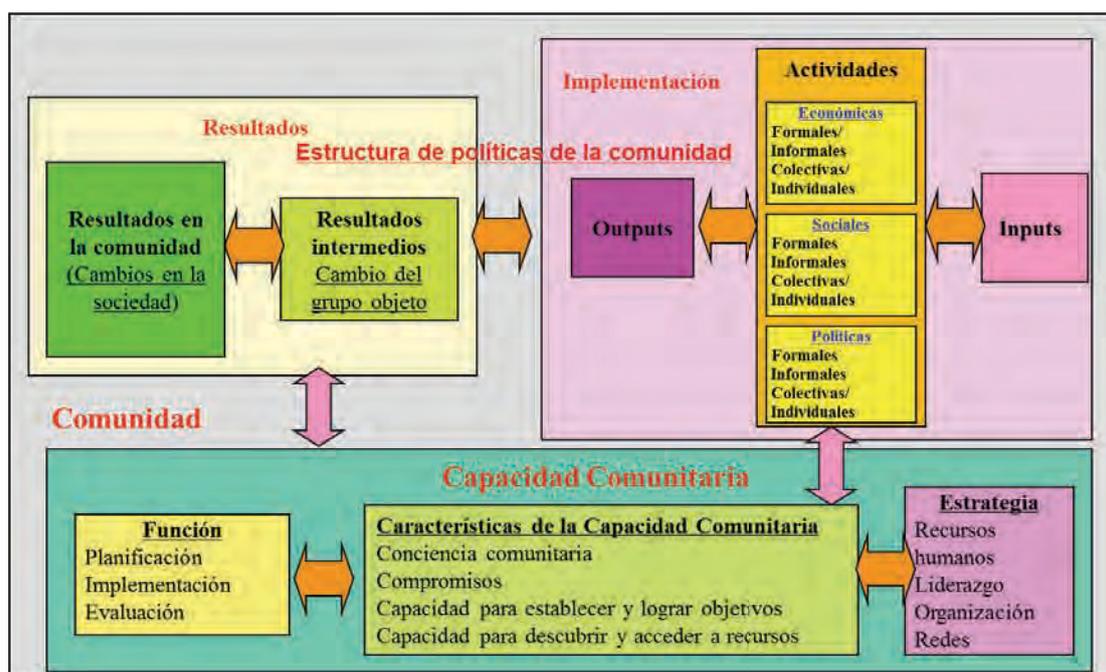
La capacidad comunitaria consiste en los componentes estratégicos (actores/agentes), características comunitarias, y funciones de cada comunidad. El nivel de capacidad comunitaria puede incrementarse al mejorar estos componentes y sus interacciones mutuas, lo que eventualmente lleva a cambios en la estructura de políticas comunitarias en comunidades rurales. Una capacidad comunitaria rural mejorada permite a las comunidades diseñar, introducir y mantener estructuras de políticas comunitarias más avanzadas y complejas.

La parte de estructura de políticas comunitarias del modelo ilustra las relaciones entre las actividades económicas, sociales, medioambientales y políticas en las comunidades, como la producción agrícola e iniciativas de desarrollo, y particularmente actividades colectivas. Estas consisten en resultados finales (efectos representados como cambios sociales), resultados intermedios (efectos representados como cambios en el comportamiento o situación de los grupos objetivo incluyendo individuos y organizaciones), y outputs (productos y servicios producidos como resultado de las actividades), actividades (series de acciones para producir outputs a partir de inputs) e inputs (recursos humanos, maquinaria, equipo, instalaciones, salarios, expertos, tiempo, etc.)

**Tabla 2: Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural para Países Africanos  
-Enfocado en Un Pueblo Un Producto- (A)  
Mayo 16–27, 2011 en la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific (APU)**

M	D		Tiempo	Tema y Destino de la Visita	
5	16	L	9:30-10:00	Orientación/ Sesión Informativa Presentación del Reporte Inicial	1
			10:00-12:30		
	17	M	13:30-15:00	Presentación del Reporte Inicial Desarrollo de Capacidad Comunitaria (Clase + Discusión)	2
			15:00-16:30		
	18	M	9:30-12:30	Planeación y Evaluación de Proyectos (Clase + Discusión)	3
			13:00-14:30		
	19	J	14:30-15:30	Experiencia Onpaku «área de Beppu/Yanagi» *E: Preparación de sopa Dango, almuerzo *P: Casa de Té Yanagi “Kirara” [Sra. Nagai, Dueña] *P: Onpaku [Sr. Nogami, Administrador]	4
			16:00-17:30		
	20	V	10:00-12:00	«Ciudad de Hita, Pueblo de Oyama» *P: Hibikinosato [Sr. Ogata, Director y Administrador General] *Almuerzo (Hibiki no sato) *P: Granja Marukin [Sr. Kawanobe, Dueño] *P: Turismo Verde Ogirihata [Sr. Kouda]	5
			12:00-13:00		
	21	S	13:00-14:00	«Ciudad de Hita, Pueblo de Oyama» *P: Oficina de Promoción de Oyama de la Ciudad de Hita [Sr.Kawazu, Jefe de Oficina] *O: Mizubenosato Oyama [Sr. Yamauchi, Director] *O: Sato no eki “Konohana Garten” [Prof. Miyoshi] * Almuerzo (Sato no eki “Konohana Garten”) *P: Granja Marukin [Sr.Kurokawa] Traslado : Oyama→Fukuoka→Okayama	6
			14:15-15:45		
22	D	9:00-9:50	«Ciudad de Kurashiki» *P: Programa de Michikusa komichi [Sra.Kato] *L: Oficina Regional Bichu Pref. de Okayama [Sr.Kuroda y Sra.Miyake] * Almuerzo (Oficina Regional Bichu Pref. de Okayama) Traslado: Kurashiki→Soja «Ciudad de Soja» *E: Pintar estolas de seda con tinta de corteza de árbol [Sra. Itami, Propietaria Gallery Studio “Asobo”] *E: Ayuntamiento de Soja [Sr. Nishikawa & Sr. Fujiwara] «Suntopia Okayama Soja» *E: Taller de tambores japoneses [Sr. Shiojiri, “Ura daiko”]	7	
		10:00-11:30			
23	L	11:30-12:10	«Ciudad de Soja» *E: Michikusa Komichi “Caminata con mapa Kume” [Sra.Yamada, NPO Kibino Kobo Chimichi] *E: Caminata con mapa Kume [Sra.Yamada, NPO Kibino Kobo Chimichi] *Almuerzo (Caja de almuerzo, Salón Público Kume) *E: Programa Michikusa komichi [Asociación de Caminata Nórdica de Okayama. Sr. Sumikura, Maestro de una Vida de Caminar] Traslado: Soja→Kokura→Beppu	8	
		13:00-15:30			
24	M	16:00-17:30	Discusión Grupal (Estudio de caso; Oyama)	9	
		20:00-21:00			
25	M	9:30-12:30	Discusión Grupal (Estudio de caso; ONPAKU & Michikusa Komichi)	10	
		15:00-16:00			
26	J	16:30-17:00	Discusión Grupal (basada en el reporte inicial)	11	
		9:30-12:30			
27	V	15:00-16:00	«Ciudad de Oita» *P: Asociación Cooperativa Agrícola de hongos Shiitake de la Pref. de Oita [Sr. Kugumiya, Consejero] *O:TOKIWA Wasada Town (Tienda Antena Konohana Garten)	12	
		16:30-17:00			
		9:30-12:30			
		15:00-17:00			
28	S	9:30-12:30	Discusión Grupal (basada en el report inicial)	13	
		13:30-16:30			
29	D	9:30-12:30	Preparación del Reporte Intermedio	14	
		13:30-16:30			
30	L	9:30-12:30	Preparación del Reporte Intermedio y Discusión (1)	15	
		13:30-16:30			
31	M	9:30-12:30	Preparación del Reporte Intermedio y Discusión (2)	16	
		14:00-15:00			
1	M	15:30-16:30	Reunión de Evaluación	17	
		17:00-19:00			
2	M	17:00-19:00	Ceremonia de Clausura	18	
		17:00-19:00			
3	M	17:00-19:00	Fiesta de Clausura	19	
		17:00-19:00			

**Figura 2: Modelo de Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Estructura de Políticas de la Comunidad**



*Fuente: Miyoshi 2010; Miyoshi y Stenning 2008a, 2008b*

Estas relaciones no son lineares, son más bien interactivas y continuamente cambiantes. Esto refleja que las vidas humanas y experiencias no son estáticas, son temporales y dinámicas, y frecuentemente afectadas por sus experiencias previas.

Aquí sería recomendable clarificar la definición de comunidad. Consideramos comunidad un espacio social constituido por personas consiste en individuos, grupos y organizaciones que comparten un sentido común y general de pertenencia a un área en particular que también es definida por límites administrativos. La geografía y vida común son factores importantes para la comunidad. Aun así, no hay problemas significativos en considerar a la comunidad en un sentido más amplio, por ejemplo expandiendo su definición para incluir aldeas, pueblos, ciudades, prefecturas, provincias, naciones y hasta sociedades internacionales. Hacer esto hace posible que el análisis incluya no solo residentes rurales, sino también cuerpos administrativos, grupos civiles, ONGs, ONLs, empresas privadas e instituciones educativas como elementos de las comunidades y enfocarse en las actividades colectivas que estos crean. Ampliar el rango de sujetos de análisis también beneficia debates orientados a políticas (Miyoshi 2010; Miyoshi y Stenning 2008a, 2008b).

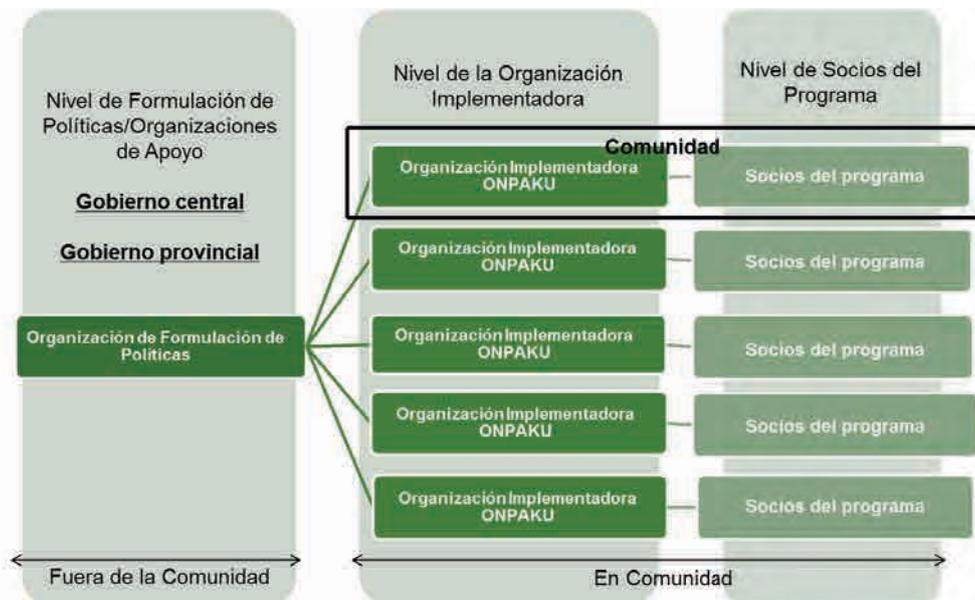
### **3.2 Enfoque de Exhibición Práctica Descentralizada (DHO)**

El Enfoque de Exhibición DHO es un tipo de modelo de desarrollo de capacidad comunitaria y estructura de políticas comunitarias específico. El equipo de la Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific desarrolló el Enfoque de Exhibición DHO basado en observaciones y análisis de eventos de Onpaku, incluyendo Onpaku en Beppu, Michikusa-Komichi en Soja y Bonpaku en Miyakonojo. Al introducir el concepto de la exhibición DHO podemos ampliar, modificar, y elaborar el alcance de Onpaku en un enfoque de desarrollo rural más efectivo. La estructura de políticas de la exhibición DHO está dividida en tres partes: 1) actividades y recursos comunitarios, 2) participación, creación e implementación de los programas de la exhibición DHO por parte de los socios, y 3) las actividades colectivas de organización de implementación de la exhibición DHO.

La introducción e implementación del Enfoque de Exhibición DHO como política es fácil de entender en términos de tres distintos niveles: 1) el nivel de la organización formuladora de políticas y de apoyo, 2) el nivel de la organización implementadora y 3) el nivel de socio de programa. Este enfoque también clarifica la diferencia en la situación dentro de la comunidad y fuera como se muestra en la Figura 3.

Las organizaciones responsables de cada nivel implementan sus roles respectivos cuando implementan programas de la Exhibición DHO en las comunidades locales (esto está presentado en la Figura 4). El rol de la organización formuladora de políticas de la Exhibición DHO consiste en seleccionar y apoyar a las organizaciones implementadoras de la Exhibición DHO en cada comunidad. La organización implementadora de la Exhibición DHO para cada comunidad diseña el marco de la Exhibición DHO, y

**Figura 3: Enfoque de Exhibición DHO: Responsabilidad en la Comunidad**



Fuente: El autor

**Figura 4: Enfoque de Exhibición DHO: Actividades**



Fuente: El autor

apoya a los socios en la planificación e implementación, sirven como agentes de desarrollo comunitarios en la comunidad. A nivel de socio de programa, los socios de programa planifican e implementan sus propios programas. Un punto vital de esto es que cada modo de apoyo pueda ser estandarizado y como resultado la Exhibición DHO pueda ser implementada en un periodo de tiempo relativamente corto. (Miyoshi e Ishimaru 2010; Ishimaru y Miyoshi 2010).

### **3.3 Enfoque Comunitario Un Pueblo, Un Producto (OVOP)**

El Enfoque Comunitario Un Pueblo, Un Producto (OVOP) es un tipo de modelo de desarrollo de capacidad comunitaria y estructura de políticas comunitarias específico. Nuestra conceptualización del Enfoque Comunitario OVOP toma prestado mucho de la experiencia de desarrollo rural de Oyama en la prefectura de Oita en Japón. Antes de la introducción del movimiento OVOP a la prefectura de Oita, Oyama ya había alcanzado altos niveles de desarrollo de capacidad comunitaria, lo cual es una de las razones de que el pueblo fuera una fuente de inspiración para el ex-gobernador Hiramatsu cuando formuló el Movimiento OVOP por primera vez. Nosotros formulamos un marco del enfoque comunitario OVOP a partir de la experiencia de desarrollo rural de Oyama.

La implementación del Enfoque OVOP como política tiene un contexto similar al Enfoque de Exhibición DHO. Incluye 1) el nivel de la organización formuladora de políticas, 2) el nivel de organización implementadora, 3) el nivel de productor o proveedor de servicios.

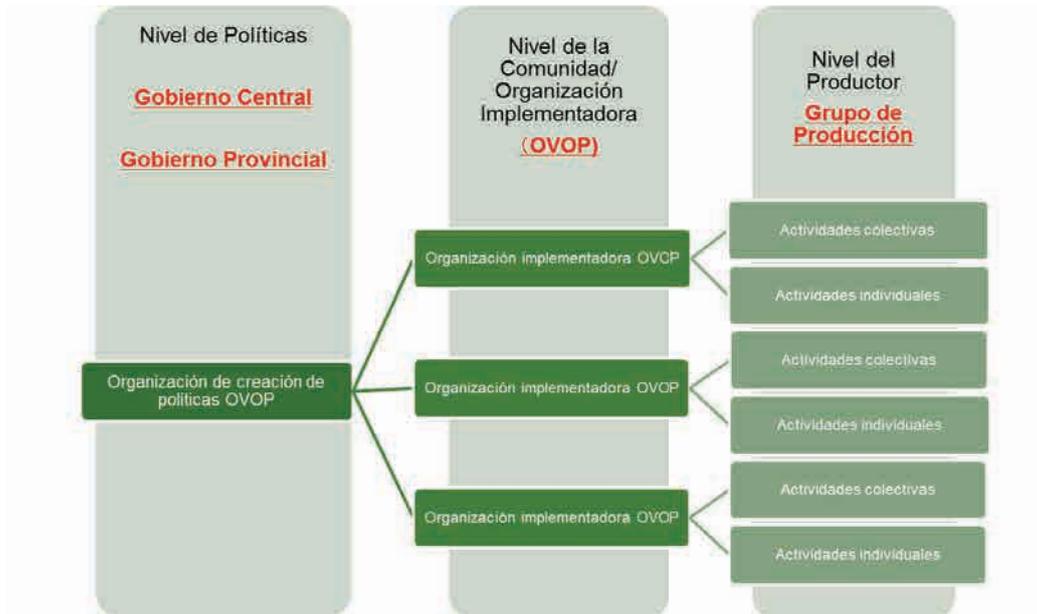
Las organizaciones responsables de cada nivel cumplen sus funciones respectivas cuando implementan el Enfoque OVOP en comunidades locales (esto es presentado en la Figura 5). El role de la organización formuladora de políticas OVOP consiste en elegir y apoyar las organizaciones implementadoras OVOP. La organización implementadora del Enfoque OVOP construye el marco OVOP y apoya a los agricultores, productores y proveedores de servicios en la planeación e implementación de actividades. A nivel de productores y proveedores de servicios, las actividades de mayor valor agregado son planeadas e implementadas. Estos papeles son más detallados en la Figura 6.

Un punto vital de esto es la definición de la comunidad para el Movimiento OVOP y el papel de las organizaciones implementadoras OVOP como se observa en el Movimiento NPC de Oyama. En el Movimiento OVOP real de la prefectura de Oita esta definición y el papel de las organizaciones implementadoras OVOP no está resumido ni conceptualizado claramente. La intervención directa por parte del gobierno de la prefectura de Oita lleva a una distinción entre el modelo original del Movimiento OVOP en Oyama y el Movimiento OVOP introducido por el ex-gobernador Hiramatsu (Miyoshi 2010; Miyoshi y Stenning 2008a, 2008b).

El programa de capacitación comienza con clases sobre el marco conceptual para que los participantes tengan conocimiento teórico. Discusiones grupales también son realizadas para incrementar su comprensión. Por ejemplo, las clases enfatizan la importancia del papel que jugó el desarrollo de la capacidad en las municipalidades en ejemplos exitosos durante las primeras etapas del movimiento, incluyendo aquellos de Oyama, Yufuin y Himeshima, los pioneros del Movimiento OVOP. Mientras tanto, las discusiones grupales tratan con casos específicos de los participantes del programa y se enfocan en las características de capacidad comunitaria (sentido de comunidad, compromiso, habilidad para fijar y lograr objetivos, reconocimiento y acceso a recursos) y los elementos estratégicos que las influyen (recursos humanos, liderazgo, organizaciones y redes).

Tomando como ejemplo el tema de liderazgo, algunos temas de discusión pueden incluir los estilos de liderazgo encontrados y deseados en cada área de que es responsable cada participante del programa, y que es lo que se necesitaría para promover tales cualidades de liderazgo. Las discusiones ayudan a los participantes del programa a definir preguntas que tendrán que contestar durante el curso de la capacitación.

**Figura 5: Enfoque OVOP: Responsabilidad en la Comunidad**



Fuente: El autor

**Figura 6: Enfoque Comunitario OVOP: Actividades**



Fuente: El autor

Los participantes del programa son alentados a mejorar sus habilidades para planificar, implementar y evaluar programas a través de discusiones sobre los conceptos. Esto les permite añadir valor a las actividades económicas, sociales, medioambientales y políticas en las que están involucrados. El punto de este proceso es desarrollar el entendimiento de que las actividades comunitarias o intervenciones pueden ser ajustadas y mejoradas conceptualizando las actividades reales primero. Con este objetivo en mente, los participantes del programa discuten políticas, programas y proyectos reales a través del desarrollo de teorías de programa.

El desarrollo rural es más probable que se trate desde el punto de vista de gobiernos, particularmente gobiernos centrales que enfocan sus intervenciones en sociedades rurales, más que desde el punto de vista

de las comunidades rurales. Para arreglar tal desequilibrio en discusiones sobre planeación y evaluación, el programa de capacitación cubre temas como la localización de la estructura de políticas, la estructura de políticas de comunidades rurales e intervenciones del gobierno, el enfoque de programa versus proyecto, coordinación de la ayuda, y proyectos modelo y su disseminación. Las actividades también son discutidas dentro del marco de los sistemas administrativos existentes, tomando la planeación como modificaciones, cambios o mejoras en la estructura de políticas existente para el futuro.

La evaluación es posicionada estratégicamente como una herramienta importante en el ciclo de la administración. Para la evaluación, los papeles de la evaluación de políticas, evaluación de programas, y evaluación de proyectos son diferenciados y se discuten enfoques prácticos para estos (Miyoshi 2010; Miyoshi and Stenning 2008a, 2008b).

#### **4. Visitas Guiadas de Estudio**

El propósito de las visitas guiadas de estudio es escuchar las voces de la gente que está involucrada en el desarrollo rural. Los relatos son representaciones interesantes de las experiencias de la gente en el desarrollo rural. Las experiencias de los participantes en los lugares donde visitamos son integrales a las capacitaciones. (ver Figura 7 - 12). Visitamos muchas comunidades para las visitas guiadas de estudio. Estos lugares incluyen:

- Oyama-machi – Centro de Intercambio Comercial Local Hibikinosato, la Cooperativa Agrícola de Oyama, la granja Marukin, Turismo Verde Ogirihata;
- Himeshima – Oficina de la aldea, Sociedad de Mujeres de la Isla de Himeshima, Compañía de Cultivo de Camarones Kuruma de Himeshima;
- Ciudad de Beppu – NPO Hatto Onpaku, Casa de Té Kirara en Yanagi;
- Ciudad de Soja - NPO Kibino kobo Chimichi, Ayuntamiento de Soja, Asociación de Caminata Nórdica de Okayama. Kiyone furusato kobo, Gobierno Prefectural de Okayama;
- Yabakei – Cooperativa Agrícola de Shimogo; y
- Ciudad de Oita - Asociación de Promoción de Intercambio Internacional del Movimiento OVOP Oita, Asociación de Cooperativas Agrícolas de Hongos Shiitake de la Prefectura de Oita.

Las visitas guiadas de estudio son gestionadas cuidadosamente para que los participantes entiendan el papel de los varios jugadores en el desarrollo rural, manteniendo un balance entre el nivel de las organizaciones implementadoras y el nivel de socios de programa en el Enfoque de Exhibición DHO y entre el nivel de organizaciones implementadoras y el nivel de productores y proveedores de servicios en el Enfoque Comunitario OVOP. El enfoque es en las actividades colectivas que la comunidad crea. A continuación nuestra representación de Beppu Onpaku y Oyama-machi para proveer entendimiento de la base de los preparativos para las visitas guiadas de estudio.

Figura 7: Complejo Comercial Local  
“Hibikinosato”  
en Oyama Machi, Ciudad de Hita  
(Foto por Koichi Miyoshi)



Figura 8: Tienda de ventas directas,  
Konohana Garten, Oyama-machi, Ciudad  
de Hita  
(Foto por Koichi Miyoshi)



Figura 9: Instalación de Producción,  
Granja Marukin  
en Oyama Machi, Ciudad de Hita  
(Foto por Koichi Miyoshi)



Figura 10: Foto Grupal  
En el Buró de Promoción de Desarrollo de  
Oyama en Oyama-machi, Ciudad de Hita  
(Foto por Koichi Miyoshi)



Figura 11: Kurokawa Onsen  
Minami Oguni Machi  
(Foto por Koichi Miyoshi)



Figura 12: Programa Práctico  
(Programa Onpaku),  
Área de Yanagi, Ciudad de Beppu  
(Foto por Koichi Miyoshi)



#### **4.1 Beppu Onpaku**

Onpaku fue establecido en 2001 en la ciudad de Beppu en la prefectura de Oita por los residentes y negocios locales con el propósito de revitalizar el área rural. Por aproximadamente un mes Onpaku provee más 150 tipos de programas utilizando recursos locales, residentes locales o negocios locales, comúnmente llamados socios. Este tipo de programa identifica recursos locales y transmite el encanto del área rural al público en general. También provee una oportunidad para nuevos productos o servicios para entrar al mercado, promoviendo la innovación en el desarrollo de productos y servicios.

Onpaku provee un método efectivo que toma en cuenta el uso de recursos locales. En la implementación de Onpaku, todos los socios revisan o mejoran sus actividades comunitarias existentes o comienzan nuevos negocios, y son responsables de la formulación e implementación de esos programas. Onpaku atrajo atención como estrategia de desarrollo rural por sus programas a pequeña escala que son cortos y recurrentes. Un programa típico no tiene más de 20 a 30 participantes y muchos programas se realizan dentro de un periodo de un mes. Los programas Onpaku se realizan una o dos veces al año, permitiendo a los socios probar varias actividades de negocio. El folleto de los programas provee una lista de productos y servicios potenciales enfocándose en el uso de recursos locales. El creciente número de programas hace al evento Onpaku más atractivo y útil para el público y atrae a los medios. El desarrollo de programas es un resultado del estudio de viabilidad participativo por la gente local.

Mientras que las consecuencias del fracaso son pequeñas, una experiencia exitosa de Onpaku eleva sustancialmente los niveles de motivación comunitarios. A través de la repetición de los programas se desarrolla una red de apoyo y cooperación. Organizaciones núcleo para el desarrollo se construyen en el área rural, se crean redes de desarrollo comunitario y se desarrolla la capacidad comunitaria. Esto desencadena éxito continuo de los programas. La implementación repetitiva de programas individuales provee oportunidades para los socios de probar servicios y productos del mercado para crear modelos de negocio que fomenten una base de clientes. Onpaku incrementa la motivación, particularmente entre pequeñas y medianas empresas y productores agrícolas de pequeña escala.

Onpaku pone énfasis en los programas a pequeña escala, pero también usa recursos locales efectivamente y provee muchas oportunidades de cooperación entre pequeñas y medianas empresas y nuevos negocios, así como también pequeños y nuevos productores agrícolas. Creando una mayor capacidad para el desarrollo comunitario, Onpaku a la vez expande redes comunitarias de apoyo y cooperación. Onpaku es capaz de lograr resultados rápidos en el desarrollo comunitario y rural porque cada programa es planeado y desarrollado principalmente basándose en actividades preexistentes en la comunidad y el área rural (Miyoshi e Ishimaru 2010; Ishimaru y Miyoshi 2010).

Basándose en el enfoque Onpaku, hay otras municipalidades o áreas que adoptaron el enfoque y lo desarrollaron en su contexto, por ejemplo, Nagasaki Saruku y Soja Michikusa Komichi que también son presentados en nuestro programa de capacitación. Nagasaki Saruku adoptó especialmente el elemento de un programa de caminatas guiadas. Existen más de 40 mapas de caminatas disponibles en la ciudad, y de acuerdo a las necesidades de los turistas o visitantes, se ofrecen pláticas o guías junto con los mapas. Esto permite a los turistas caminar por la ciudad en vez de ver los lugares famosos en un bus turístico en grupo. Esto eventualmente llevó a los residentes a estar más conscientes de más recursos locales y a comenzar a cuidar sus comunidades para los visitantes. Saruku era un evento al principio, pero las caminatas guiadas/programas ahora están disponibles todo el tiempo como una actividad diaria.

Soja Michikusa Komichi utilizó el enfoque para descubrir tesoros locales comunitarios como materiales, lugares históricos, cultura tradicional y recursos humanos al implementar pequeños programas. A diferencia de las ciudades de Beppu y Nagasaki, Soja es un área desconocida que rara vez tiene turistas o visitantes, sin embargo a través de la implementación de Michikusa Komichi, uno se da cuenta que hay

muchos recursos disponibles en la comunidad. Los programas también contribuyeron a formar redes entre los miembros de la comunidad y lograron expandir la red incluso fuera de la comunidad.

#### 4.2 Oyama-machi

En áreas rurales, la gente aspira a expandir sus negocios, lo que inevitablemente lleva a la creación de ganadores y perdedores. Como resultado, algunos agricultores y familias que perdieron la confianza en su habilidad para administrar negocios agrícolas se mudan a áreas urbanas para buscar trabajo por necesidad financiera. La disminución de los residentes y granjas en las comunidades rurales hace que las funciones sociales en las oficinas y sucursales de instituciones administrativas, escuelas primarias y secundarias, clínicas, hospitales, centros de atención médica, oficinas de correos, tiendas y restaurantes disminuyan.

Oyama tomó un enfoque diferente. El número de granjas es casi el mismo al que era hace 50 años a pesar de que la población disminuyó. Para evitar perdedores, Oyama aspiró a la producción agrícola multidimensional, promoviendo no solo la producción agrícola primaria, pero también el procesamiento y mercadeo de los productos. Ellos promovieron actividades económicas de alto nivel agregado en sus terrenos limitados introduciendo varias actividades colectivas que incrementan la productividad en cada granja.

La comunidad de Oyama fue establecida por zonificación administrativa, y dentro de esta zona, la gente reconoció sus cosas en común y su pertenencia a través de temas de conversación compartidos, conciencia del área y la vida dentro de esta área. Los principales actores de la comunidad fueron el gobierno del pueblo, las cooperativas agrícolas y sus organizaciones relacionadas, junto con los granjeros que se dedican a la producción agrícola y procesamiento.

El desarrollo de la capacidad comunitaria y desarrollo rural en Oyama fueron iniciados y conducidos por el gobierno del pueblo y la cooperativa agrícola. Estas dos organizaciones actuaron como organizaciones implementadoras de capacidad comunitaria y desarrollo rural como está descrito en el movimiento de desarrollo del pueblo, el Movimiento NPC. La comunidad es un cuerpo operacional, al posicionarlo en el centro del enfoque de desarrollo. Oyama es relativamente conocido por una serie de iniciativas endógenas exitosas desde los años de 1960 las que comenzaron con el innovador movimiento de Nuevas Ciruelas y Castañas (New Plum and Chestnut (NPC I)) y su sugestivo eslogan “*Ume, kuri o uete, Hawaii ni ikou!* (¡Plantemos ciruelas y castañas y vámonos a Hawái!).” El NPC I se enfocaba en “*hataraku* (trabajar)”. A través de una drástica reforma agrícola, los campos de arroz se transformaron en sembradíos y los que sobraron se usaron para consumo propio, se prohibió criar animales y se alentó a los agricultores a que trabajaran menos y se divirtieran y aprendieran más. El pueblo paso de tener “tejados maltratados, paredes humildes de barro, nada de dinero y un nivel inusualmente fuerte de envidia social” a ser un pueblo rico, culturalmente rico, armonioso y contento. La historia de este éxito es inspiradora para cualquier persona que lucha por el desarrollo en comunidades rurales desamparadas.

Siguiendo el Movimiento NPC I, Oyama-machi inició otros dos movimientos, llamados NPC II y NPC III. La campaña de Nueva Combinación de Personalidad (Neo Personality Combination campaign (NPC II)) fue agregada simultáneamente al NPC I ya existente. NPC II se enfocó en “*manabu* (aprender).” Bajo este programa la administración de Oyama estableció un programa de aprendizaje de actividades centradas en la comunidad llamado *Seikatsu Gakkou* donde los residentes locales conducían clases de aprendizaje cultural como de ceremonia del té, de artes marciales, o de vestir kimono. Profesionales prominentes también fueron invitados a dar clases. Eventos como conciertos de música clásica, también fueron planeados para los residentes para que participaran y cooperaran juntos para “refinar sus personalidades.” Además, se alentó a los residentes a que tomaran tours por Japón y se consolidaron redes para actividades de intercambio en el extranjero para estudiar técnicas de desarrollo agrícola y comunitario. Estudiantes de

primaria y secundaria fueron a Estados Unidos y Corea. Los jóvenes agricultores fueron a Israel a aprender sobre *kibbutz* y adultos de Oyama fueron a China. Se proveyeron becas para los jóvenes que se esperaba que se involucraran en la agricultura en la comunidad.

El movimiento de Nueva Comunidad Paraíso (New Paradise Community (NPC III)) se enfocó en “*aishiau* (amar)” y aspira a un ambiente de vida más agradable y próspero para los residentes de Oyama-machi. La campaña buscó construir el ambiente perfecto para vivir para así retener a los residentes, particularmente a los jóvenes, que se estaban mudando fuera por la falta de centros de entretenimiento, diversión o culturales. Bajo este programa, Oyama-machi se dividió en ocho zonas culturales con un centro cultural en cada una.

El punto de inflexión para los miembros de la comunidad fue en 1949 cuando la Cooperativa Agrícola de Oyama fue establecida y se convirtió en un miembro central de la comunidad. Las actividades comunitarias de Oyama se hicieron más sofisticadas cuando la cooperativa agrícola estableció organizaciones como el centro de procesamiento agrícola, el centro de hongos enoki, y la tienda de ventas directas y restaurant orgánico de Konohana Garden. Estas organizaciones se hicieron actores importantes en la comunidad por realizar actividades multidimensionales. También, la administración local estableció la Radiodifusión por Cable de Oyama, la Televisión por Cable de Oyama y el Consulado de Estilo de Vida en Fukuoka. Estas organizaciones se volvieron actores de la comunidad y expandieron actividades comunitarias incluyendo eventos como la Competencia Nacional de Umeboshi. La administración del pueblo condujo el establecimiento de organizaciones privadas tales como Bungo-Oyama Hibikinosato y la Estación de Descanso en la Carretera Mizubenosato Oyama. Otros actores también fueron creados, como el centro comunitario, el cuales es la base para las actividades comunitarias, grupos de productores y equipos de softball.

La comunidad se vuelve más explícita a través de interacciones mutuas entre jugadores internos y externos. La comunidad de Oyama-machi fue clarificada aún más a través del involucramiento de la prefectura de Oita y el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca (MAFF). El Movimiento NPC estaba en contra a la política agrícola de esa época porque apoyaba el cambiar de cultivar arroz a cultivar ciruelas y castañas. La prefectura de Oita y MAFF respondieron con una actitud fría. La gente en Oyama-machi adoptó una fuerte conciencia de su posición como comunidad a través de tales interacciones.

Mientras el movimiento NPC I empezaba a obtener frutos, la actitud de la prefectura de Oita y MAFF se hizo más cálida, y gradualmente se transformó en organizaciones que los apoyaban activamente. El gobernador de la prefectura de Oita, Morihiko Hiramatsu, desarrolló el movimiento OVOP y publicitó el caso de Oyama-machi como un ejemplo modelo. Esto cambió enormemente la relación entre Oyama-machi y la prefectura de Oita.

Oyama-machi se involucró con un rango de actores externos. Lo hicieron a través de las municipalidades donde se realizaron capacitaciones, los lugares que visitaron en sus viajes de estudio y las regiones participantes de eventos sociales. Como resultado del programa de capacitación en el kibutz en Israel, Oyama-machi y Megiddo se hicieron ciudades hermanas. Adicionalmente, las capacitaciones europeas que se realizaban simultáneamente con la capacitación en Israel ayudó a la gente a comparar el estatus de Oyama-machi con cada ciudad visitada. Megiddo le dio especialmente a la gente de Oyama-machi un modelo de cómo desarrollarse bajo condiciones difíciles.

Hay una diferencia entre los modelos originales del Movimiento OVOP en Oyama-machi, Yufuin y Himeshima, y el movimiento OVOP introducido por el exgobernador Hiramatsu. El modelo original y actividades de Oyama-machi son más orientados a la comunidad, mientras que el Movimiento OVOP consistía en un enfoque más orientado a la producción. La naturaleza original del modelo OVOP es visto en el desarrollo de los centros de aguas termales de Kurokawa y Onpaku en Beppu. Esta es la razón por la

cual el desarrollo de Kurokawa y Onpaku se incluyen como estudios de caso en el programa de capacitación (Miyoshi 2010; Miyoshi y Stenning 2008a, 2008b).

## **5. Discusiones Grupales de los Viajes Guiados de Estudio**

En el programa de capacitación, alentamos a los participantes a que examinen casos y discutan como interpretar la información y experiencias logradas en el contexto de desarrollo de capacidad comunitaria y de actividades sociales, económicas, medioambientales, y políticas de valor agregado. Estas actividades son un proceso de repaso que permiten a los participantes entender conceptos en prácticas y conceptualizar sus experiencias de manera más práctica. Se alienta a los participantes a que clarifiquen los límites de la comunidad al categorizar las partes involucradas internas y externas, así como discutir la capacidad comunitaria y la estructura de políticas comunitarias desde la perspectiva de gente rural. A veces se les pide a los participantes actuar como jugadores clave en la comunidad.

Para facilitar el pensamiento flexible, los participantes del programa usan notas adhesivas para anotar puntos importantes y visualizar cómo evolucionan sus argumentos (ver Figuras 13-16) y ver las conexiones entre ellos. Este estilo de discusión hace a los participantes del programa más interesados en la naturaleza de la comunidad y capaces de entender la comunidad más integralmente. Las guías para la discusión de las Exhibiciones DHO (Beppu Onpaku, Nagasaki Saruku y Soja Michikusa Komichi) y los casos de estudio de Oyama-machi son presentados para referencia a continuación.

### **5.1 Guía para la Discusión sobre el Estudio de Caso de la Exhibición Práctica Descentralizada**

- Discusión 1
  - Identificar las organizaciones responsables a cada nivel de las Exhibiciones DHO (Beppu Onpaku, Nagasaki Saruku y Soja Michikusa Komichi) – nivel de políticas; (organización formuladora de políticas, gobierno central, gobierno prefectural), nivel de organizaciones implementadoras; (ONL, municipalidad), y nivel de proveedores de programa (socio, agricultor, pequeño negocio).
  - ¿Qué organizaciones juegan el papel de organización formuladora de políticas? ¿Qué tipo de trabajo hacen?
  - ¿Qué organizaciones juegan el papel de organización implementadora? ¿Qué tipo de trabajo hacen?
  - ¿Qué partes interesadas juegan el papel de socios? ¿Qué tipo de trabajo hacen?
- Discusión 2
  - Examinar la capacidad comunitaria necesaria para usar el enfoque de Exhibición DHO para el desarrollo rural.
    - Considerar los actores, como las organizaciones implementadoras, socios
    - Describir las características de la capacidad comunitaria – sentido de comunidad, compromiso, habilidad para fijar y lograr objetivos, habilidad para reconocer y acceder a recursos.
- Discusión 3
  - Examinar las medidas disponibles para promover la organización para el enfoque de Exhibición DHO a nivel municipal.
  - ¿Cuál es el periodo de tiempo de implementación?

Figura 13: Discusión Grupal  
(Foto por Koichi Miyoshi)



Figura 14: Discusión Grupal  
(Foto por Koichi Miyoshi)



Figura 15: Discusión Grupal  
(Presentación)  
(Foto por Koichi Miyoshi)



Figura 16: Discusión Grupal  
(Presentación)  
(Foto por Koichi Miyoshi)



## 5.2 Guía para la Discusión sobre el Estudio de Caso de Oyama-machi

- Discusión 1
  - Clarificar la comunidad objetivo e identificar las partes interesadas para el desarrollo rural a nivel municipal.
  - ¿Qué gobiernos, organizaciones, poblaciones están involucrados?
  - Dibujar un mapa de las partes interesadas. Identificar todas las partes interesadas posibles a cada nivel, incluyendo los niveles comunitario, provincial y central. Identificar las partes interesadas internas y externas. Calcular cuántas partes interesadas hay de cada tipo.
- Discusión 2
  - Formular la teoría de programa (estructura de políticas comunitarias) para el desarrollo rural a nivel municipal. Ver desde resultados finales a resultados intermedios en la estructura de políticas. También fijarse en la implementación del proyecto, yendo desde los outputs a actividades y a los inputs.
  - Cuando se identifican las actividades, enfocarse en las actividades colectivas y actividades de producción de valor agregado que contribuyen al desarrollo del pueblo o distrito. También considerar actividades económicas, sociales, medioambientales y políticas.

- Discusión 3
  - Examinar la capacidad comunitaria a nivel municipal.
  - Identifica las características de la capacidad comunitaria - sentido de comunidad, compromiso, habilidad para fijar y lograr objetivos, habilidad para reconocer y acceder a recursos.
  - Identificar estrategias efectivas que han contribuido al desarrollo de capacidad comunitaria, incluyendo liderazgo, recursos humanos, desarrollo organizacional, y redes.
- Discusión 4
  - Identificar apoyos e intervenciones de los gobiernos centrales y prefecturales que contribuyen al desarrollo de la capacidad comunitaria.
  - Identificar apoyos e intervenciones a nivel local, incluyendo apoyos económicos, sociales y políticos.

## **6. Discusión Grupal sobre los Planes de Acción: Políticas, Programas y/o Proyectos**

Cada participante prepara un plan de desarrollo rural en sus reportes iniciales previos a la capacitación. Estos incluyen políticas, programas y/o proyectos para el desarrollo rural en el país de cada participante. Los participantes del programa se dividen en grupos de cinco a seis personas para discutir sus planes. Los planes son clarificados, discutidos y perfeccionados durante las discusiones grupales sobre los planes de acción. Esto se logra a través de la reflexión sobre los resultados de las discusiones grupales, donde los participantes los recopilan en reportes intermedios que son presentados al grupo.

Estas discusiones grupales clarifican el papel de la comunidad como la fuerza impulsora para el desarrollo rural. Es importante la reafirmación del papel de la comunidad porque está relacionada a la identificación de actores clave para el desarrollo rural y la creación de organizaciones implementadoras y actividades colectivas.

Las discusiones grupales sobre los planes de acción están guiadas por los siguientes cuatro puntos para reducir el enfoque a las comunidades objetivo.

- Discusión 1 – Reconfirmar o identificar comunidades objetivo apropiadas para el plan de acción e identificar las partes interesadas en la comunidad relacionadas al desarrollo rural.
- Discusión 2 – Revisar o crear la estructura de políticas comunitarias relacionada al plan de acción siguiendo los componentes de la estructura de políticas (resultados finales, resultados intermedios, outputs, actividades, inputs). Discutir las actividades colectivas apropiadas para las estructuras de políticas comunitarias utilizando los modelos de Exhibición DHO y OVOP
- Discusión 3 –Evaluar la capacidad comunitaria actual de la comunidad objetivo (sentido de comunidad, compromiso, habilidad para fijar y lograr objetivos, habilidad para reconocer y acceder a recursos) desde el punto de vista de la implementación de la estructura de políticas comunitarias recientemente revisada. Considerar las estrategias de desarrollo de la capacidad comunitaria (liderazgo, desarrollo de recursos humanos, desarrollo organizacional, y desarrollo de redes) y reflejarlas en la estructura de políticas.
- Discusión 4 – Identificar medidas apropiadas, posibles apoyos o intervenciones de los gobiernos nacional y provincial, u otras organizaciones de apoyo para promover la nueva o revisada estructura de políticas comunitarias, y recopilarlas en planes de acción en términos de políticas, programas y/o proyectos de desarrollo rural. Preparar un

calendario de implementación para este plan de acción.

## **7. Conclusión: Implicaciones para la Promoción del Desarrollo Rural**

Estos programas de capacitación conectan lo conceptual con lo práctico a través de cuatro etapas: (a) introducir los conceptos de desarrollo rural y desarrollo de capacidad comunitaria; (b) compartir experiencias de comunidades en Oita como a través visitas guiadas de estudio en Oyama-machi; (c) discutir y aplicar conceptos aprendidos a los casos vistos en las visitas guiadas; y (d) buscar aplicaciones posibles a los países de los participantes del programa a través de discusiones grupales basadas en sus reportes iniciales. La estructura es apropiada ya que los participantes del programa realizaron las actividades de la capacitación basándose en sus perspectivas. Este tipo de programa de capacitación puede ser realizado con varios propósitos, por ejemplo formular planes de desarrollo comunitario o examinar estructuras de políticas comunitarias existentes en países en desarrollo. El marco del programa provee maneras efectivas de conceptualizar enfoques de desarrollo y prácticas para la gente en comunidades rurales.

Las actividades colectivas son esenciales para el desarrollo comunitario y rural. Las organizaciones implementadoras en la comunidad son agentes clave para la creación de actividades colectivas, como se presenta y enfatiza en los casos del Enfoque de Exhibición DHO y del Enfoque Comunitario OVOP. La definición de comunidad y la identificación de organizaciones implementadoras de la comunidad son temas que deben ser examinados por la gente de la comunidad, así como también a nivel de organizaciones de formulación de políticas.

Beppu Onpaku fue introducido como caso de discusión para el Enfoque de Exhibición DHO y el de Oyama-machi es un caso de discusión para el Enfoque Comunitario OVOP. Las oportunidades para escuchar las experiencias de la gente involucrada en el desarrollo rural son planeadas minuciosamente. Los conceptos y ejercicios de nuestro programa de capacitación complementan los ejemplos prácticos de las comunidades y de la gente de la prefectura de Oita y las áreas circundantes.

El concepto de enfoque de desarrollo alternativo deriva del conocimiento obtenido a través de nuestros programas de capacitación y la experiencia de desarrollo rural en la prefectura de Oita y sus áreas circundantes. Cada lugar tiene experiencias interesantes para compartir ideas para promover mejores estilos de vida. Esto es cierto no solo en los casos que presentamos, sino en cualquier área, aún aquellas seriamente subdesarrolladas. Alentamos a la gente en áreas subdesarrolladas a organizar este tipo de programas de capacitación, a identificar buenos ejemplos de su comunidad y compartirlos para facilitar el desarrollo de actividades colectivas para el desarrollo rural.

El Enfoque de Exhibición DHO y el Enfoque Comunitario OVOP son enfoques orientados a las políticas. La capacitación juega un papel vital presentando estos enfoques a políticas de desarrollo rural. Un programa de capacitación continuo preparado apropiadamente, involucrando ambas organizaciones formuladoras de políticas e implementadoras, así como productores y proveedores de servicios es práctico y deseable para hacer a estos enfoques viables y exitosos.

\* **Este capítulo es una versión revisada y traducida** de "Miyoshi, K. (2011). Organizing Training Programs for Community Capacity and Rural Development: Case Study of the JICA Group Training Programs, in Miyoshi, K., Banyai, C. L. and Okabe Y. (Ed.), Proceeding of the Second Roundtable Discussion for Rural Development: Strategic Approach for Rural Development and Facilitation for Rural Development, Aug. 9 - 12, 2011, Ritsumeikan Asia Pacific University."

## Referencias

- Miyoshi, K. 2007. "Community Capacity Development and Participatory Evaluation." *Fourth Annual Conference Proceedings of the Japan Evaluation Society*. Kyoto. (in Japanese)
- Miyoshi, K. 2008. "What is Evaluation?." Pp. 1-16 In *Hyoka-ron wo Manabu Hito no tameni (For People Learning Evaluation Theory)*. Miyoshi, Koichi (Ed). Tokyo. Sekaishissha. (in Japanese).
- Miyoshi, K. 2010. "An Alternative Approach for Rural People: Proposal for Rural Development for Laos." Pp. 4-18 In *A More Strategic and Participatory Approach for Rural Development: Round Table Discussion Proceedings*, Koichi Miyoshi, Cindy Lyn Banyai, Yumiko Okabe (Eds.). Beppu: Ritsumeikan Asia Pacific University.
- Miyoshi, K., Morita, S., and Aizawa, Y. 2003. "Toward Constructing More Suitable Program Theory for Japan's Evaluation: Focusing on International Cooperation Evaluation and Policy Evaluation." *Japanese Journal of Evaluation Studies* 3, no. 2: 40-56. (in Japanese).
- Miyoshi, K., and Stenning, N. 2007. "OVOP and Community Capacity Development: A case of JICA group training programs." Pp.63-66 In *International OVOP Policy Association [IOPA] First Annual Conference Proceedings*. Beppu: IOPA.
- Miyoshi, K., and Stenning, N. 2008. "Designing Participatory Evaluation for Community Capacity Development: A Theory-driven Approach." *Japanese Journal of Evaluation Studies* 8, no. 2: 39-53.
- Miyoshi, K., Ishimaru, H., and Okabe Y. 2011. "Developing Community Capacity for Rural Development: An Alternative Approach for Rural People Community." Unpublished document for *Capacity and Rural Development for African Countries-Focusing on One Village One Product*. Beppu: Ritsumeikan Asia Pacific University.
- Stenning, N., and Miyoshi, K. 2007. "Evaluating Community Capacity Development: The Case of Oyama-cho." In *Proceedings: Eighth Annual Conference of the Japan Evaluation Society: How can evaluation results be utilized?*. Nagoya: JES.

Koichi Miyoshi  
Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific

### 1. Introducción

El énfasis en la capacidad comunitaria en el desarrollo rural viene de mis experiencias de involucrarme en el desarrollo rural. He estado involucrado en temas de desarrollo en países en desarrollo, especialmente en reducción de la pobreza en áreas rurales, a través de mi trabajo con la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA). Después de dejar JICA y cambiarme a la Universidad Ritsumeikan Asia Pacific en la prefectura de Oita, he enseñado y realizado investigaciones sobre desarrollo rural en ese lugar. Además también he sido el anfitrión de programas de capacitación sobre desarrollo rural de JICA en Oita basados en mi investigación y experiencias en cooperación internacional. A través de estas actividades, especialmente después de venir a Oita, he enfocado mi investigación en casos exitosos de desarrollo rural de Oita tales como los de Oyama-machi y Himeshima-mura para construir un modelo de desarrollo para uso práctico y operacional en el desarrollo rural basado en estas experiencias. Me gustaría desarrollar algo más práctico y operacional para responder a la realidad del desarrollo rural.

Hay muchos hallazgos de investigaciones existentes que demuestran el concepto de desarrollo endógeno y marcos teóricos basados en estos conceptos. También hay varios documentos que describen historias de desarrollo rural exitoso. Sin embargo, desde la perspectiva del profesional de campo, mucho de estos conceptos, marcos y relatos no son prácticos ni operacionales en la realidad. Por mi experiencia en proyectos de desarrollo, me di cuenta que muchas teorías son útiles y efectivas para evaluar el desarrollo rural, pero no son suficientes para utilizarlas en el proceso de desarrollo real. Muchas investigaciones teóricas ven el desarrollo desde la perspectiva del investigador y carece de la realidad práctica de la perspectiva del profesional de campo. Por el otro lado, las descripciones de historias exitosas de desarrollo rural fracasan en conceptualizar las actividades que se realizaron, que pueden ser suficientes para entender el proceso individual, pero no son aplicables en contextos diferentes y/o en ambientes diferentes. Les faltan las definiciones conceptuales necesarias para interpretar el desarrollo rural para uso práctico y operacional.

Yo experimente este tipo de situación al realizar el programa de capacitación de JICA. La falta de conceptos, marcos y relatos de desarrollo prácticos y operacionales hicieron el realizar los programas de capacitación de JICA especialmente difícil, donde yo intentaba presentar casos de desarrollo de la prefectura de Oita a países con circunstancias diferentes a las de Japón. Encontré la misma dificultad al conceptualizar y establecer un modelo para el enfoque de desarrollo de la Exhibición Práctica Descentralizada (Onpaku) durante las capacitaciones de JICA. Mi investigación es principalmente para responder a estas situaciones y crear motivación de reflexionar cómo resolver estos problemas.

Yo creo que el desarrollo es el comportamiento de la gente y las actividades las que son únicamente dependientes de las circunstancias y contexto del lugar en particular. Los pensamientos e intenciones de aquellos involucrados se reflejan en su desarrollo. Algunas actividades pueden parecer similares, pero un vistazo más de cerca revela que cada grupo de personas se comporta de diferentes maneras. Esta situación hace que la aplicación de cierto desarrollo sea difícil de utilizar o transferir a otras circunstancias. Sin embargo, conceptualizando e interpretando las actividades de desarrollo y comportamiento desde el punto

de vista práctico y operacional, la gente se vuelve capaz de entender actividades y comportamientos diferentes para su utilización aunque las circunstancias sean diferentes. También se vuelven capaces de entender su propio desarrollo para su mejora al conceptualizarlo. Esta situación los hace capaces de aplicar diferentes actividades y comportamientos a sus circunstancias. A través de conceptualizar la realidad del desarrollo en un contexto diferente, la gente puede entender mejor las experiencias de desarrollo de otras áreas y discutir el desarrollo de puntos en común a pesar de sus circunstancias diferentes.

Yo estaba consciente durante mi investigación y programas de capacitación de la importancia de las actividades colectivas y la capacidad comunitaria. El progreso y significado del desarrollo en Oyama-machi y Himeshima, los cuales son reconocidos como los modelos del Movimiento de Un Pueblo, Un Producto, son más fáciles de interpretar y comprender cuando se ven como el desarrollo de las actividades colectivas de la comunidad y la capacidad comunitaria que apoya estas actividades. Realizamos excursiones de estudio a Oyama-machi y Himeshima durante los programas de capacitación de JICA para escuchar sobre las experiencias de desarrollo de la gente involucrada. Después de las excursiones de estudio, organizamos discusiones grupales para interpretar las experiencias usando modelos conceptuales recién establecidos y los mejoramos gradualmente para que sean más prácticos y operacionales para la realidad del desarrollo rural. Estos modelos conceptuales se usaron después por los participantes del programa de capacitación para formular y preparar planes de acción con ideas derivadas de las experiencias de desarrollo rural de Japón. Este enfoque ha dado resultados satisfactorios.

Para preparar a los lectores para las discusiones sobre capacidad comunitaria y desarrollo rural, este capítulo presenta un modelo de desarrollo rural para profundizar en las discusiones sobre comunidades, las cuales visualizo como fuente de enriquecimiento. Este capítulo discute el desarrollo rural basado en el desarrollo de actividades colectivas y capacidad comunitaria. También aspira a apoyar el uso de experiencias de desarrollo rural de la prefectura de Oita estableciendo una conexión entre concepto y práctica.

## **2. La Perspectiva de la Comunidad en el Desarrollo Rural**

La desigualdad rural y el deterioro de las áreas rurales son problemas cruciales en países como países industriales y países en desarrollo. Sin embargo, la discusión sobre estos temas usualmente viene desde la perspectiva de las áreas urbanas o está basada en criterios urbanos. ¿Este enfoque es en realidad apropiado para el desarrollo rural? ¿Los desafíos del desarrollo de la gente de áreas urbanas y áreas rurales se pueden medir con la misma perspectiva y criterios? ¿Se puede discutir sobre la vida de la gente que vive rodeada o en la naturaleza equitativa y adecuadamente junto con las vidas de aquellos que deben buscar y pagar generosamente para poder estar en contacto con la naturaleza? Yo tengo mis dudas sobre este enfoque centrado en lo urbano.

En muchos países, a pesar de que hay crecimiento económico, la gente de las áreas rurales se queda atrás en el proceso de desarrollo, sintiendo que es casi imposible competir con aquellos en las áreas urbanas, o realmente mejorar sus condiciones de vida. La mayoría de la gente en áreas rurales se va reaciosamente a áreas urbanas, los centros económicos, porque no tienen otra opción, o necesitan encontrar una fuente más segura de ingresos. Tienen que irse lejos de sus casas para poder capitalizar las ventajas económicas acumuladas en las áreas urbanas. Es verdad que el capital, tecnología, información y recursos humanos se concentran en las áreas urbanas, haciendo difícil para las áreas rurales competir. Aunque la gente de las áreas rurales desea una vida mejor, es muy probable que tales desigualdades entre las áreas urbanas y rurales continúe en el futuro.

La economía monetaria es parte importante de nuestras vidas, pero no la constituye toda. Es meramente

una parte de nuestras vidas. ¿Es válido el tratar a la economía monetaria como si fuera todo y medir la calidad de vida de las personas basándose en sus ingresos? Convencional y tradicionalmente los economistas comparan, y basados en sus valores, intentan medir nuestras vidas por cuanto dinero nosotros hacemos.

Admito que esta es una manera de medir el desarrollo, pero es un error el pensar que es el único criterio para medir el desarrollo. En la mayoría de las ocasiones, las discusiones sobre desarrollo se realizan desde la perspectiva de la economía y mercados formales. Los economistas insisten fuertemente en estos criterios para el desarrollo. Sin embargo, temo que tales ideas equivocadas estén llevando a que la gente de las áreas rurales le dé a sus vidas una dirección equivocada. Cuando discutimos sobre desarrollo rural, se necesitan también perspectivas sociales, medioambientales, y políticas, y a veces, informales. Las discusiones que consideran que todos los resultados de actividades de desarrollo son simplemente beneficios económicos deben ser estrictamente evitadas.

Discusión específica sobre realmente quien se beneficia de las actividades es vital en el desarrollo. Preguntas como “¿Quién se beneficia de esto?” y “¿los servicios administrativos planeados realmente están alcanzando los grupos objetivos?” son extremadamente importantes y determinan el grupo objetivo de desarrollo. El desarrollo no es solo un asunto económico, sino también social y político. Debemos ser cuidadosos del uso de las terminologías como “beneficios sociales” ya que se describen en análisis de costo-beneficio con grupos objetivos vagos. En general, los análisis de costo-beneficio no clarifican exactamente quién se beneficia de los beneficios sociales. La vida y el desarrollo deben ser realizados basados en los criterios del área en particular donde la gente vive. La gente en áreas rurales debe realizar el desarrollo basándose en los valores, visiones, y normas del área rural y de la comunidad a la que pertenece. Esto resulta en un desarrollo rural realmente rico.

No podemos ser particulares sobre los enfoques tradicionales de desarrollo que se enfocan en la economía para superar la pobreza permanente en las comunidades rurales. Necesitamos alejarnos de eso. La gente de las áreas rurales debe optar por un desarrollo basado en sus propias circunstancias y perspectivas en su comunidad. Hay una necesidad de crear un enfoque de desarrollo alternativo que encaje con las necesidades de la gente rural. Tal enfoque de desarrollo alternativo debe ser otorgado en la realidad y debe tener una perspectiva holística, práctica y operacional para garantizar beneficios para la gente de las comunidades rurales.

Este capítulo se enfoca en la capacidad y Fortaleza de las comunidades como un método para lograr sus metas, y busca un desarrollo rural deseable. Los enfoques de desarrollo empleados en las áreas rurales, que se enfocan y enfatizan en actividades individuales de las personas y empresas, no servirán para la gente en áreas rurales. Tengo fe en que las actividades colectivas de la comunidad, que trasciende a los individuos, grupos y organizaciones, son un mejor enfoque para el desarrollo rural, permitiendo a las áreas rurales el competir mejor con las áreas urbanas en términos de desarrollo. Quiero ver al desarrollo desde la perspectiva de la comunidad formada por la gente rural y presentar un modelo estratégico para el desarrollo basado en los particulares de esa área, en lugar de la estrategia de desarrollo convencional y tradicional orientada a lo urbano.

En respuesta a este requerimiento proveo un enfoque de desarrollo alternativo enfocado en el desarrollo de la capacidad comunitaria que beneficia a comunidades rurales. Este enfoque busca una función dual aspirando al desarrollo de la capacidad comunitaria, e introduciendo e implementando una estructura de políticas con mayor valor agregado y mejor bienestar, la cual consiste en actividades económicas, sociales, medioambientales y políticas para cambiar la vida de la población de la comunidad. Este enfoque enfatiza los aspectos operacionales de su utilización y aspira proveer conceptos concretos y prácticos para la implementación del promoción y desarrollo rural utilizando recursos potenciales existentes en áreas rurales.

En este capítulo nuestra intención es no teorizar el fenómeno del desarrollo rural, sino conceptualizar un enfoque de desarrollo rural para uso práctico. La vida real no es tan simple como para ser interpretada por teorías de causalidad simples. Hay varias opciones para el desarrollo disponibles para escoger. Es importante clarificar los conceptos para examinar, discutir y analizar sus usos en la vida real para aquellas personas que buscan una vida mejor.

### **3. Comunidad**

El enfoque de desarrollo alternativo percibe a la comunidad como el principal objeto de discusión, así como la unidad principal de análisis y actividades operacionales. Este enfoque fija al desarrollo de la capacidad comunitaria y la estructura de políticas como el tema central de discusión. ¿Pero por qué debemos enfocarnos tanto en la comunidad y su desarrollo?

El concepto de comunidad ha sido objeto de interés para sociólogos por más de dos siglos. Sin embargo, no se ha presentado una definición completamente satisfactoria. Por otro lado, a lo largo de nuestras vidas, la gente establece y solidifica relaciones mutuas al vivir juntos en un área específica. Por lo que al trazar una línea entre aquellos con una relación sólida y aquellos fuera de tal relación puede ser considerado académicamente válido (Bell y Newby, 1974, p. 5).

La comunidad como se usa aquí es un conjunto relativo construido por individuos, grupos y organizaciones reconocidas por un área específica, generalmente definida por límites administrativos, y dentro de estos límites, los individuos, grupos y organizaciones se reconocen a sí mismos miembros de la comunidad. En general, la palabra comunidad se usa para describir un grupo de gente que reside en una área relativamente pequeña dentro de un pueblo o una ciudad, o un distrito o área en específico donde la gente local reside (barrio), y el análisis de comunidad se dirige a las circunstancias en las que están las personas (Chaskin et al., 2001). También, en Japón, ha sido usada por largo tiempo para describir grupos locales basados en la propiedad compartida de terreno (Kitahara, 1996).

Sin embargo, el dar a la comunidad un enfoque más amplio no causa ningún problema. Al contrario, al interpretar la palabra lo más ampliamente posible para incluir aldeas, pueblos, ciudades, prefecturas, países, e incluso la sociedad internacional, esta incluye no solo la gente que vive en áreas específicas, sino también entidades administrativas, organizaciones de sociedad civil, ONG/ONLs, empresas privadas e instituciones educativas. Esta amplia definición permite un objetivo de análisis más amplio, permitiendo más discusiones orientadas a políticas.

Tal manera de pensar amplifica el concepto de comunidad de MacIver (1970); para decirlo simplemente, aun cuando hay críticas académicas, la comunidad puede ser imaginada como un grupo de personas que viven dentro de un perímetro rural y experimentan una vida en común; y tal definición concuerda con nuestra percepción empírica diaria. ¿Qué tanto se deben expandir los límites o cómo se debe definir la vida en común? La existencia de la comunidad a niveles de aldeas, pueblos, ciudades, prefecturas, países y sociedad internacional concuerda con lo que hemos experimentado cuando hablamos de las ciudades y prefecturas donde vivimos en mente, o cuando compartimos de temas sobre las vidas de aquellos que residen en las mismas áreas. Las disciplinas académicas deben ser desarrolladas en base a las percepciones de la gente común.

Basándose en estos puntos, se puede entender que la gente está consciente de que si están dentro o fuera de una comunidad, y que reconocen donde están localizada dentro de un área específica, especialmente aquella en áreas rurales delimitadas por límites administrativos. Tales situaciones son simplemente evaluadas identificando entidades “dentro” y “fuera” de la comunidad y preguntando sobre las relaciones mutuas de la gente dentro de esa área específica.

Tales tareas son realizadas en las áreas donde los participantes de nuestras capacitaciones son

responsables y sirven como tema central de discusión en los programas de capacitación para el desarrollo rural de JICA. Los participantes no vacilan en el proceso de identificar y clasificar miembros de la comunidad y por lo tanto puede ser considerado un proceso de identificación común.

Por otro lado, individuos que viven o están activos en un área pueden ser identificados como no-miembros de tal área si no se reconocen a sí mismos como parte de la comunidad. Este tipo de interacción ocurre a través de relaciones como las que se desarrollan en familias o dentro de viviendas, a través de organizaciones con las que las personas se involucran o donde trabajan y a través de uniones y asociaciones en donde participan. Tales relaciones interpersonales son los ladrillos que establecen la comunidad como una construcción social, la cual veremos como objetivo de desarrollo.

Una comunidad puede ser imaginada como una unidad de reconocimiento social donde se busca la existencia de las personas como algo valioso y su participación les da derecho a ser miembros de esta (Ver Wenger 1998). Áreas específicas son normalmente establecidas por bordes administrativos y dentro de esos bordes los miembros reconocen aspectos comunes entre ellos a través de temas de conversación diarios en común, conciencia de la región y estilos de vida en la región. Los miembros de la comunidad incluyen no solo individuos, sino también grupos y organizaciones. Las organizaciones son incluidas porque actúan como partes interesadas dentro de la comunidad, jugando papeles importantes. El que una organización sea parte o no de la comunidad es determinado por el propósito de su existencia y como esta está involucrada con la comunidad. También, su estatus es ampliamente influenciado por la conciencia de aquellos trabajando o activos en la organización. Cosas que son fácilmente no tomadas en cuenta, como de lo que los empleados de la organización hablan, el cómo comparten sus vidas, el dónde viven y se desplazan, pueden cambiar el cómo la organización se involucra con la comunidad.

Por ejemplo, antes de la reciente consolidación municipal, los ayuntamientos en las aldeas, pueblos y ciudades eran lugares de trabajo para los residentes de las respectivas municipalidades. Sin embargo, tras la consolidación, los ex-ayuntamientos se volvieron oficinas rurales de esta nueva ciudad, haciendo que los que trabajaran ahí, fueran determinados por el plan de rotación de personal del ayuntamiento completo. La nueva oficina rural pudiera tomar un papel administrativo similar en la comunidad, pero si los nuevos empleados no comparten una vida en común como aquellos en la comunidad original, entonces el papel general de la oficina como miembro de la comunidad cambiaría.

Este ejemplo demuestra como las organizaciones pueden ser consideradas como miembros de la comunidad. Yo conozco un caso de unión de municipalidades en el cual un miembro del pueblo visitó el ex-ayuntamiento del pueblo y no fue capaz de compartir temas comunes de conversación sobre su vida en el pueblo con el personal que trabajaba ahí. Como resultado, el miembro del pueblo no reconoció esa oficina rural como miembro de la comunidad en su pueblo. Uniones administrativas son inevitables, pero hay muchos casos en los que la gente siente que ocurren grandes cambios en la comprensión de su comunidad.

Un área específica y una vida en común que es reconocida por la gente son elementos importantes de una comunidad. Podemos aplicar este concepto a áreas y regiones geográficas específicas también, como aldeas rurales agrícolas, ciudades, prefecturas, países, y hasta la sociedad internacional (MacIver, 1970; Ninomiya et al., 1985; Funatsu et al., 2006). Aquí, sin embargo, nos vamos a enfocar en las comunidades rurales como objetivo de discusión de enfoques de desarrollo alternativo. En nuestra discusión, nos enfocamos en la comunidad como un conjunto social construido por gente que reside en áreas específicas, especialmente en áreas rurales, así como también la capacidad comunitaria, y veremos acontecimientos en la comunidad. Al ver las comunidades como objetivos de desarrollo, creemos que es posible realizar unidades prácticas en áreas rurales que puedan competir con las áreas urbanas.

La discusión sobre desarrollo requiere conceptos operacionales y prácticos. Al presentar tales conceptos,

seremos capaces de presentar un enfoque de desarrollo para gente que aspira a una mejor vida y una mejor sociedad sin dejar su localidad. Este enfoque difiere de los enfoques de desarrollo convencionales que enfatizan el desarrollo urbano y aspectos económicos.

#### **4. Diseño Comunitario**

El diseño comunitario es el proceso continuo de construir las instituciones y actividades que sirven como la base para una entidad social a fin de proveer una mejor vida para la gente en la comunidad. Las instituciones aquí significan reglamentaciones, reglas, métodos operacionales y estructuras organizacionales de amplio enfoque.

Este capítulo usa el modelo para el desarrollo rural para establecer dos metas: el desarrollo de capacidad comunitaria; y la planeación, implementación y evaluación de la estructura de políticas para realizar diseño comunitario. El buscar crecimiento económico y mejores vidas mientras simultáneamente se mantienen y desarrollan funciones sociales necesita de atención especial.

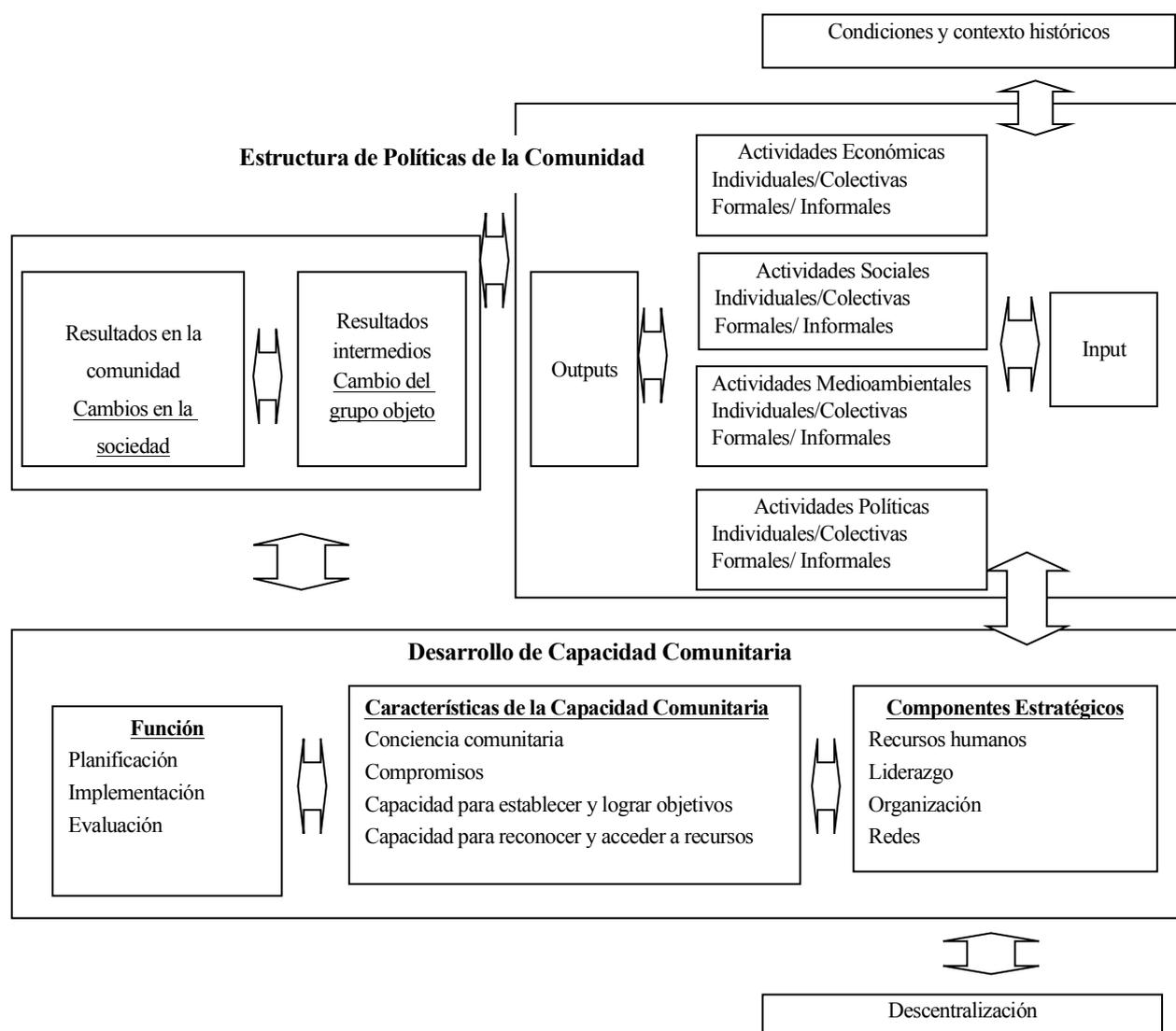
En áreas rurales, los agricultores aspiran a expandir sus negocios, creando ganadores y perdedores. Como resultado, los agricultores que pierden confianza en sus habilidades para administrar negocios agrícolas se van a las áreas urbanas para buscar trabajos a raíz de necesidad financiera. Mientras que la población rural disminuye, las funciones sociales de las oficinas y sucursales de instituciones administrativas, escuelas primarias y secundarias, clínicas, hospitales, centros de atención médica, oficinas de correos e instituciones financieras, así como también tiendas detallistas y restaurantes también disminuyen. Una perspectiva comprensiva debe ser sostenida todo el tiempo en el diseño comunitario rural. Para esto, es importante establecer un grupo donde los miembros de la comunidad realicen actividades colectivas que compitan con las áreas urbanas.

El modelo mostrado en la Figura 1 (Modelo del Desarrollo de la Capacidad Comunitaria y Estructura de Políticas) muestra como la comunidad usa su propia capacidad para planear, implementar y evaluar su propia estructura de políticas. Este marco hace posible identificar, conceptualizar, y clarificar el proceso de actividades y comportamientos de los individuos y organizaciones en la comunidad al incluir la estructura de políticas comunitarias, creada por la teoría de programa basada en la relación entre los resultados y los medios. Mientras tanto, también provee una base para el análisis de la capacidad comunitaria. La estructura de políticas creada por actividades económicas, sociales, medioambientales y políticas es implementada y realizada con la meta de cambiar la vida de las personas al crear una comunidad que asegure estilos de vida más abundantes con más valor agregado. Este modelo fue creado con referencia a Chaskin y sus colegas (2001), Friedmann (1992) y Miyoshi y sus colegas (2003), y a través de la realización de programas de JICA y la creación de materiales de capacitación<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific, encomendada por JICA, realiza programas de capacitación sobre desarrollo rural. Los programas de capacitación incluyen: "Capacidad Comunitaria y Promoción del Desarrollo Rural para países de Asia – Un Pueblo Un Producto - Año fiscal 2010", "Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural – Enfocado en Un Pueblo Un Producto – Para Países AFRICANOS, (1) & (2) –Año fiscal2010", "Promoción Un Pueblo Un Producto en la Región ANDEAN Año fiscal 2009", "Curso de Capacitación en la Promoción de Industrias Locales para GUATEMALA, Año fiscal 2010", "Curso de Capacitación de la Promoción del Movimiento Un Pueblo Un Producto en COLOMBIA, Año fiscal 2010", "Proyecto de Cooperación Técnica para la Ejecución de Funciones Administrativas Regionales para la Promoción Industrial Local en la República de Chile Año fiscal 2008-2010", "Curso de Capacitación en Seminario sobre el Movimiento Un Pueblo Un Producto en Savannakhet y Saravanh, Lao Año fiscal 2008-2009", "Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural – Enfocado en Un Pueblo Un Producto – Para Países de ASEAN – Año fiscal 2007-2009", "Curso de Capacitación en Seminario para Alcaldes Municipales de agrupaciones LGUS: Filipinas Año fiscal 2005-2007", "Programa de Capacitación del Movimiento "Un Pueblo Un Producto" enfocado en el País de Túnez Año fiscal 2005-2006", "Desarrollo y Promoción de Industrias Regionales Utilizando Recursos Locales para ASIA (1) Año fiscal 2009" and "Desarrollo y Promoción de Industrias Regionales Utilizando Recursos Locales para ASIA (2) Año fiscal 2009.

**Figura 1: Modelo de Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Estructura de Políticas de la Comunidad**



Fuente: Basado en Chaskin et al. (2001), Friedmann (1992), y Miyoshi et al. (2003)

Este modelo ilustra la relación entre el desarrollo de la capacidad comunitaria y los cambios en las políticas creadas por actividades económicas, sociales, medioambientales y políticas en la comunidad. La capacidad comunitaria está estructurada por los componentes estratégicos de la comunidad, las características de la capacidad comunitaria, y las funciones de la comunidad. El desarrollo y las interacciones mutuas de estos componentes estructurales traen mejoras en la capacidad comunitaria, y al final, inclusive hay cambios en la estructura de políticas comunitarias establecida por las actividades económicas, sociales, medioambientales, y políticas de la comunidad rural. Con la mejora en la capacidad comunitaria, las comunidades rurales pueden ser capaces de crear estructuras de políticas comunitarias más complejas y sofisticadas.

La estructura de políticas comunitarias muestra la relación entre las actividades económicas, sociales, medioambientales, y políticas de la comunidad, como la producción agrícola e iniciativas de desarrollo específicas (Ver Miyoshi 2008), en el contexto de Resultados Finales (efectos reales que cambian a la sociedad objetivo), Resultados Intermedios (efectos reales que cambian a los grupos objetivos, incluyendo individuos y organizaciones), el Output (capital y servicios generados a través de actividades), Actividades

(series de actividades usando el Input para generar el Output), y el Input ( recursos humanos, equipo, gastos operacionales, instalaciones, capital, habilidades especializadas, tiempo).

## **5. Transición de la Comunidad**

Las comunidades cambian continuamente. Nosotros percibimos a esta comunidad cambiante como un grupo social operacional y discutimos el desarrollo tomando a la comunidad como el cuerpo operativo. Una comunidad está construida por individuos, grupos y organizaciones que se reconocen a sí mismos como miembros de tal comunidad. Por lo que es muy importante el reconocer claramente las posiciones de los individuos, grupos y organizaciones que comprenden la comunidad.

Cambios a la comunidad pueden ocurrir interna o externamente. Una comunidad está formada a través de la interacción de la conciencia de las personas en la comunidad y las personas fuera de la comunidad. Las interacciones entre organizaciones y grupos creados dentro de la comunidad y grupos y organizaciones externos que rodean a la comunidad también ayudan a formar la comunidad.

Observemos un resumen de las transiciones de los miembros de la comunidad en Oyama-machi, en la ciudad de Hita, y las características de la comunidad. La Tabla 1 muestra la transición de Oyama-machi. Las Figuras 2 y 3 muestran la transición de las partes interesadas de la comunidad, aquellos involucrados con la comunidad interna y externamente.

La comunidad de Oyama-machi fue establecida por la delimitación administrativa de la municipalidad de Oyama-machi. Dentro de esta zona, los miembros de Oyama-machi reconocieron sus cosas en común a través de los temas de conversación que compartían, su conocimiento del área, y la similitud de sus vidas en tal área. Lo que es interesante es que en Oyama-machi la comunidad fue creada por el ayuntamiento, la cooperativa agrícola y sus organizaciones relacionadas, y agricultores y grupos de agricultores involucrados principalmente en la producción agrícola y el procesamiento. Antes de unirse a la ciudad de Hita, el enfoque administrativo del ayuntamiento, el enfoque operacional de la cooperativa agrícola, y los agricultores y grupos de agricultores se juntaron para formar esta comunidad única.

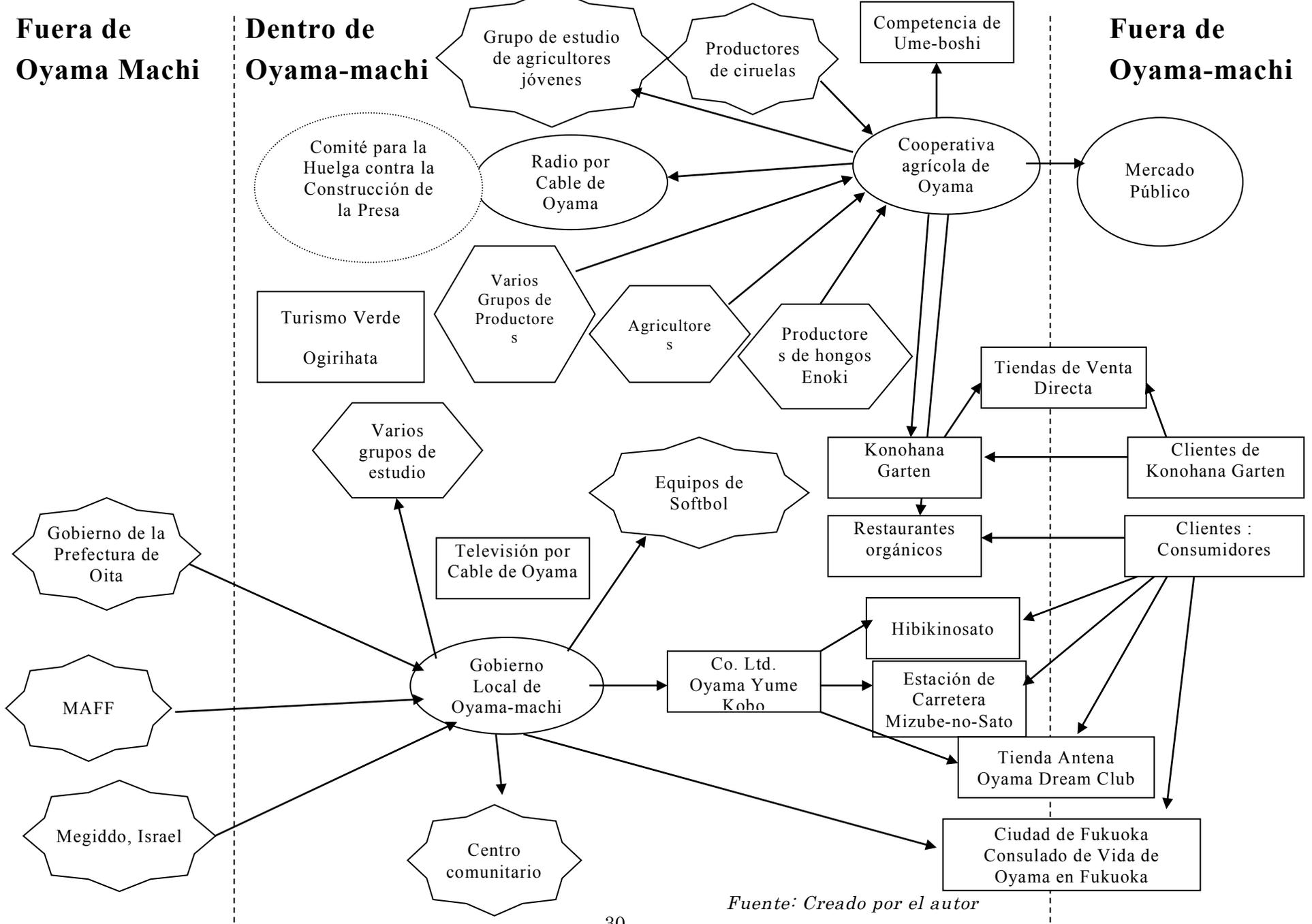
Viendo hacia el pasado, el punto de inflexión para los miembros de la comunidad fue en 1949 cuando la Cooperativa Agrícola de Oyama fue establecida y se convirtió en un miembro central de la comunidad. Las actividades comunitarias de Oyama-machi se volvieron cada vez más sofisticadas cuando la Cooperativa Agrícola de Oyama estableció organizaciones como el lugar de procesamiento de productos agrícolas, el centro de micelio de hongos enoki, planta sucursal de hongos enoki (agricultores dedicados a la producción de hongos enoki), Konohana Garten, y el restaurante orgánico como parte de su operación. Estas organizaciones se volvieron miembros importantes y actores en la comunidad para realizar actividades a múltiples niveles. También, el ayuntamiento estableció la Transmisora por Cable de Oyama, La Televisión por Cable de Oyama, y el Consulado de Vida de Oyama en Fukuoka, y expandió las actividades comunitarias al hacer que estas organizaciones fueran actores en la comunidad también. Además, el ayuntamiento condujo el establecimiento de organizaciones privadas: Bungo/Oyama Hibikinosato y La Estación a un Costado del Camino Mizubenosato Oyama. La comunidad añadió aún más actores tales como el Centro Comunitario, el cual es la base de las actividades rurales, grupos de productores agrícolas, y el equipo de softbol.

**Tabla 1: Transición de la Comunidad de Oyama-machi**

	Miembros de la Comunidad (dentro)	Partes Externas Involucradas (fuera)
Antes del Movimiento NPC (Hasta 1961)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad tradicional rural</li> <li>- No hay conciencia clara de la comunidad , pero las organizaciones comienzan a formarse.</li> <li>- Ayuntamiento de Oyama-machi</li> <li>- <b><u>Comité para la Huelga contra la Construcción de la Presa</u></b></li> <li>- <b><u>Establecimiento de la Cooperativa agrícola de Oyama (1949)</u></b></li> <li>- <b><u>Establecimiento de la Radio por Cable de Oyama</u></b></li> </ul>	
Comienzo del Movimiento NPC (1961–1970)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno local de Oyama-machi</li> <li>- Radio por Cable de Oyama</li> <li>- Cooperativa agrícola de Oyama</li> <li>- <b><u>Grupo de estudio de agricultores jóvenes</u></b></li> <li>- <b><u>Productores de ciruelas</u></b></li> <li>- <b><u>Centro Comunitario</u></b></li> <li>- Equipo de Softbol</li> </ul>	<p>Actitud crítica y hostil, y apoyo pasivo hacia Oyama-machi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno de Oita</li> <li>- Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca (MAFF)</li> </ul> <p><b><u>Megiddo, Israel</u></b></p>
Tras el establecer de lleno el Movimiento NPC 1970s en adelante)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno local de Oyama-machi</li> <li>- Radio por Cable de Oyama</li> <li>- Cooperativa agrícola de Oyama</li> <li>- Granjas de Ciruelas</li> <li>- <b><u>Granjas de Hongos Enoki</u></b></li> <li>- <b><u>Granjas Productoras</u></b></li> <li>- Grupo de estudio de agricultores jóvenes</li> <li>- <b><u>Varios grupos de estudio</u></b></li> <li>- <b><u>Varios Grupos de Productores</u></b></li> </ul>	<p>Actitud crítica y hostil, y apoyo pasivo hacia Oyama-machi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno de Oita</li> <li>- MAFF</li> </ul>
1980 en adelante, comienzo del Movimiento OVOP: 1979	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno local de Oyama-machi</li> <li>- Radio por Cable de Oyama</li> <li>- <b><u>Televisora por Cable de Oyama</u></b></li> <li>- Cooperativa agrícola de Oyama</li> <li>- <b><u>Konohana Garten (1990)</u></b></li> <li>- <b><u>Restaurante orgánico</u></b></li> <li>- <b><u>Competencia de Umeboshi (1191)</u></b></li> <li>- <b><u>Co. Ltd. Oyama Yume Kobo</u></b></li> <li>- <b><u>Hibikinosato</u></b></li> <li>- <b><u>Estación de Carretera Mizube-no-Sato</u></b></li> <li>- <b><u>Oyama Dream Club</u></b></li> <li>- Productores de ciruelas</li> <li>- Productores de Hongos Enoki</li> <li>- Agricultores</li> <li>- Grupo de estudio de agricultores jóvenes</li> <li>- Varios grupos de estudio</li> <li>- Varios Grupos de Productores</li> <li>- <b><u>Turismo Verde Ogirihata</u></b></li> </ul>	<p>Actitud positiva y apoyo proactiva hacia Oyama-machi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>Gobierno de Oita</u></b></li> <li>- <b><u>MAFF</u></b></li> <li>- <b><u>Ciudad de Fukuoka (Consulado de Vida de Oyama en Fukuoka)</u></b></li> </ul>
Unión con la Ciudad de Hita (2007)	<p>(Comienzo de la reorganización de la conciencia como comunidad tras la separación del ayuntamiento de Oyama-machi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativa agrícola de Oyama <ul style="list-style-type: none"> <li>* Konohana Garten</li> <li>* Restaurante orgánico</li> <li>* Competencia de Umeboshi</li> <li>* Radio por Cable de Oyama</li> </ul> </li> <li>- Co. Ltd. Oyama Yume Kobo <ul style="list-style-type: none"> <li>* Hibikinosato</li> <li>* Estación de Carretera Mizube-no-Sato</li> </ul> </li> <li>- * Oyama Dream ClubPlum farmers</li> <li>- Productores de Hongos Enoki</li> <li>- Agricultores</li> <li>- Varios grupos de estudio</li> <li>- Varios Grupos de Productores</li> <li>- Turismo Verde Ogirihata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>Ayuntamiento de la Ciudad de Hita (Oyama-machi se unió con la ciudad de Hita, y fue puesta bajo jurisdicción del Ayuntamiento de Hita)</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ciudad de Fukuoka (Consulado de Vida de Oyama en Fukuoka)</li> <li>* Televisora por Cable de Oyama</li> </ul> </li> <li>- Gobierno de Oita</li> <li>- MAFF</li> <li>- Mercado público</li> <li>- Clientes de Konohana Garten</li> </ul>

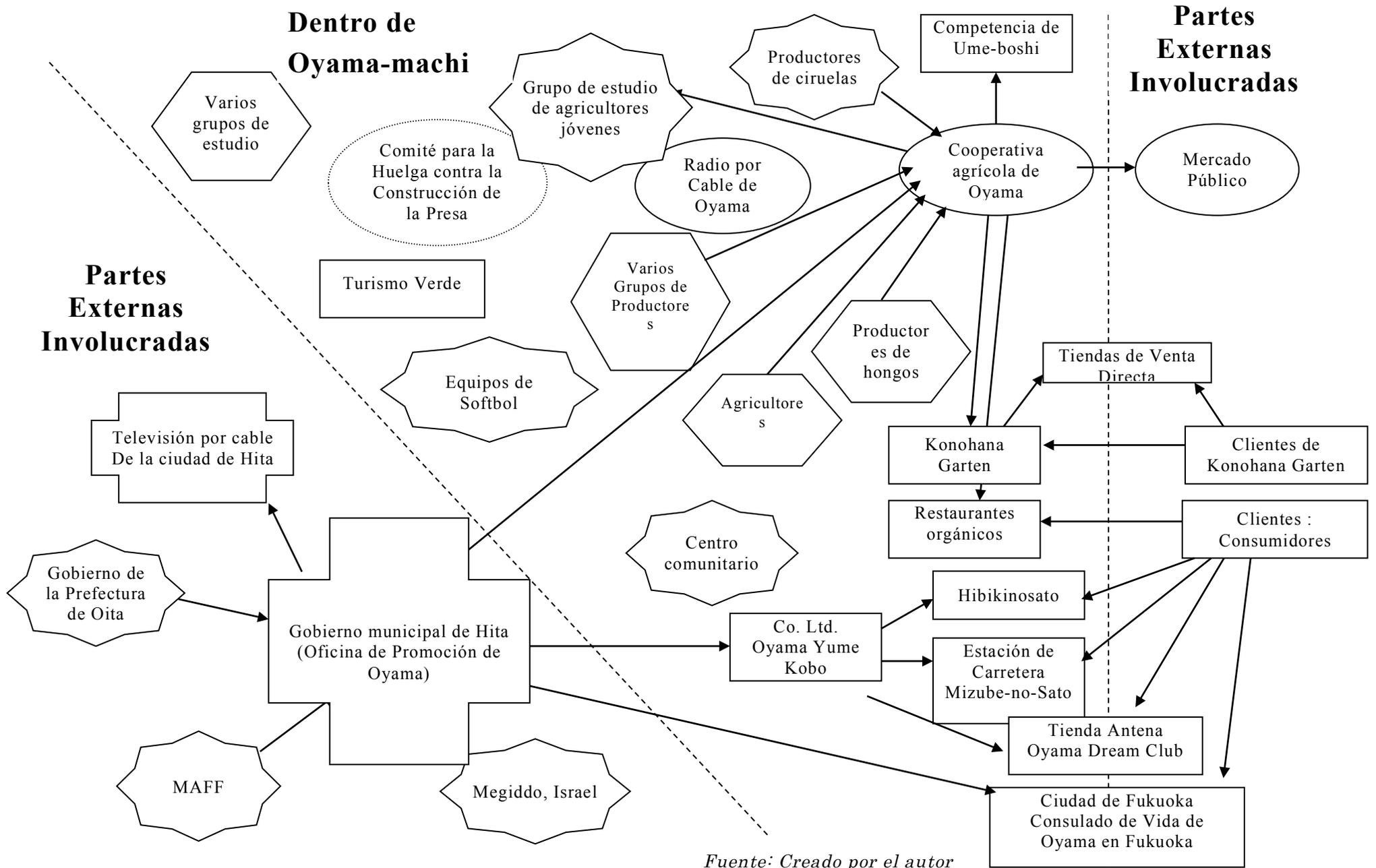
*Nota: las letras subrayadas y en negritas indican las organizaciones recién formadas.  
Fuente: Recopilado por el autor.*

Figure 2: Transición de las Partes Interesadas de la Comunidad (Antes)



Fuente: Creado por el autor

Figura 3: Transición de las Partes Interesadas de la Comunidad



Fuente: Creado por el autor

La comunidad se vuelve más explícita a través de interacciones mutuas entre los actores internos y externos de la comunidad. En el caso de Oyama-machi, su comunidad se volvió más clara con el involucramiento de la Prefectura de Oita y el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca (MAFF). Oponiéndose a la política agrícola de ese tiempo, el Movimiento NPC se realizó para cambiar de arroz a ciruelas y castañas, y la Prefectura de Oita y MAFF reaccionaron con una actitud fría. A través de tal interacción mutua, Oyama-machi empezó a tener una fuerte conciencia de su posición como comunidad. Sin embargo, al empezar a verse los frutos del Movimiento NPC, las actitudes de la Prefectura de Oita y MAFF se volvieron más amigables, y gradualmente se transformaron en organizaciones activas de apoyo. Especialmente, fue el Gobernador Hiramatsu quien propuso el movimiento de Un Pueblo, Un Producto en Oita y promovió el desarrollo de Oyama-machi como un ejemplo modelo. Esto cambió enormemente la relación entre Oyama-machi y la Prefectura de Oita.

Oyama-machi en sí también creó muchos actores externos que interactúan mutuamente con el mundo exterior, a través de municipalidades donde se realizan capacitaciones, lugares visitados en viajes de estudio, áreas participantes en eventos sociales, etc. A través del Programa de Capacitación para los Jóvenes realizado en un kibbutz en Israel, Oyama-machi y Megiddo, donde se encuentra el kibbutz, se volvieron ciudades hermanas. Además, la capacitación de inspección en Europa realizada al mismo tiempo que la capacitación en Israel ayudó a comparar el estatus de Oyama-machi con cada una de las ciudades visitadas. Megiddo, en especial, le dio a la gente de Oyama un modelo de cómo desarrollar el pueblo bajo condiciones desfavorables. El Consulado de Vida de Oyama en Fukuoka, localizado en la ciudad de Fukuoka, está ayudando a crear oportunidades para formar interacciones mutuas con áreas urbanas.

Tomando en consideración lo antes mencionado, ya que nosotros vemos a la comunidad como un cuerpo operacional, y lo ponemos en el centro del enfoque de desarrollo como un tema de desarrollo práctico y operacional, es importante clarificar e identificar los límites y el enfoque de la comunidad, basándose en la estructura y cambios de los miembros de la comunidad.

## **6. Integrando el Concepto y la Práctica del Desarrollo Rural**

El objetivo de este capítulo es comprender el concepto, marco y metodología de una estrategia de desarrollo para una regeneración rural nueva, basada en un modelo estratégico alternativo que difiere de los modelos de desarrollo convencionales, y el descifrar el desarrollo desde un punto de vista rural y clarificar maneras de utilizar tal desarrollo, enumerando ejemplos de desarrollo rural como Oyama-machi, como un modelo fundamental para el desarrollo rural. Tales ejemplos incluyen: Oyama-machi Konohana Garten, el cual es responsable de la innovación del mercado de comunidades rurales; el desarrollo rural en Kokonoe-machi, la cual aspira a ser el área rural número uno en Japón a través de la interacción y de Yume Otsurhashi, el puente colgante peatonal más grande de Japón; la experiencia de Onpaku como una estrategia de eventos de múltiples niveles que utiliza capital humano y recursos rurales; y la experiencia de desarrollo de Himeshima, en la cual se intentó crear un ambiente confortable para vivir en una isla remota.

En realidad, para comprender la práctica del desarrollo rural, y para practicar el desarrollo rural, la habilidad de comprender el concepto de desarrollo rural y descifrar la práctica es esencial. Después de que uno haya comprendido el concepto de desarrollo rural y descifrado la práctica, uno puede realizar investigaciones, planes y practicar un desarrollo rural que encaje con las circunstancias y contextos individuales.

Muchos libros se han publicado sobre desarrollo rural, pero aquellos que conectan el concepto y la práctica adecuadamente son pocos. Este capítulo provee una respuesta breve a tal necesidad tan importante.

Mi propósito al escribir este capítulo no es teorizar el fenómeno del desarrollo rural. Sino

conceptualizar el enfoque de desarrollo rural para hacer posible su utilización práctica. En general, las teorías son útiles cuando se explican fenómenos o se evalúa la situación actual, pero como lo mencioné anteriormente, muchas son operacionales y prácticamente inútiles cuando se trata de discutir qué tipos de cambios deben ocurrir en la situación actual. También es posible evaluar la realidad, pero parece difícil manipular y hacer que ocurran cambios. La vida real es demasiado complicada para ser explicada con teorías simplificadas que buscan relaciones causales.

En el mundo real, la gente puede seleccionar su propio enfoque de desarrollo de entre muchas opciones de desarrollo diversas y efectivas. La gente hace decisiones continuamente de entre opciones diversas para mejorar las vidas de las personas de la comunidad. Basándome en esta realidad, creo que es importante el clarificar los conceptos prácticos usados en la investigación, discusión, y análisis de las vidas reales para permitir que la gente busque mejores vidas más abundantes.

**\* Este capítulo es una versión traducida y revisada de "Miyoshi, K. (2010). *Naze, Komyuniti Kyapashiti ka* (Why Community), in Miyoshi, K. (Ed.), *Chiikiryoku : Chiho Kaihatsu wo Dezain suru* (Community Capacity: Designing Rural Development). Kyoto: Koyo Shobo, 1-21. (In Japanese)."**

## Referencias

- Bell, C., & Newby, H. (1974). *The Sociology of Community: A Selection of Readings*. Oregon: Frank Cass and Co. Ltd.
- Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S., & Vidal, A. (2001). *Building Community Capacity*. New York: Aldine De Gruyter.
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Oxford: Blackwell.
- Funnell, S. (1997). Program logic: An adaptive tool for designing and evaluating programs. *Evaluation News and Comment* 6(1). 5–17.
- Funatsu, M., and Asakawa, T. (2006). *Gendai Comuniti-Ron (Theory of Modern Community)*. The University of the Air Japan.
- MacIver, R. (1970). *On Community, Society, and Power*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Miyoshi, K. (2007). *Hyoka-ron wo Manabu-Hito-no-tameni (For People to Study Evaluation Theory)*. Sekai-Shiso-sha.
- Miyoshi, K., Morita, S., and Aizawa, Y. (2003). Toward Constructing a More Suitable Program Theory for Japan's Evaluation: Focusing on International Cooperation Evaluation and Policy Evaluation, *The Japanese Journal of Evaluation Studies*, 3(2). 40–56.
- Ninomiya, T., Hashimoto, K., Nakato, Y., & Takemura, T. (1985). *Toshi-Noson Komyuniti (City-Rural Communities)*. Ochanomizi-Shobo.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. New York: Cambridge University Press.

## 1. Elementos de la Capacidad Comunitaria

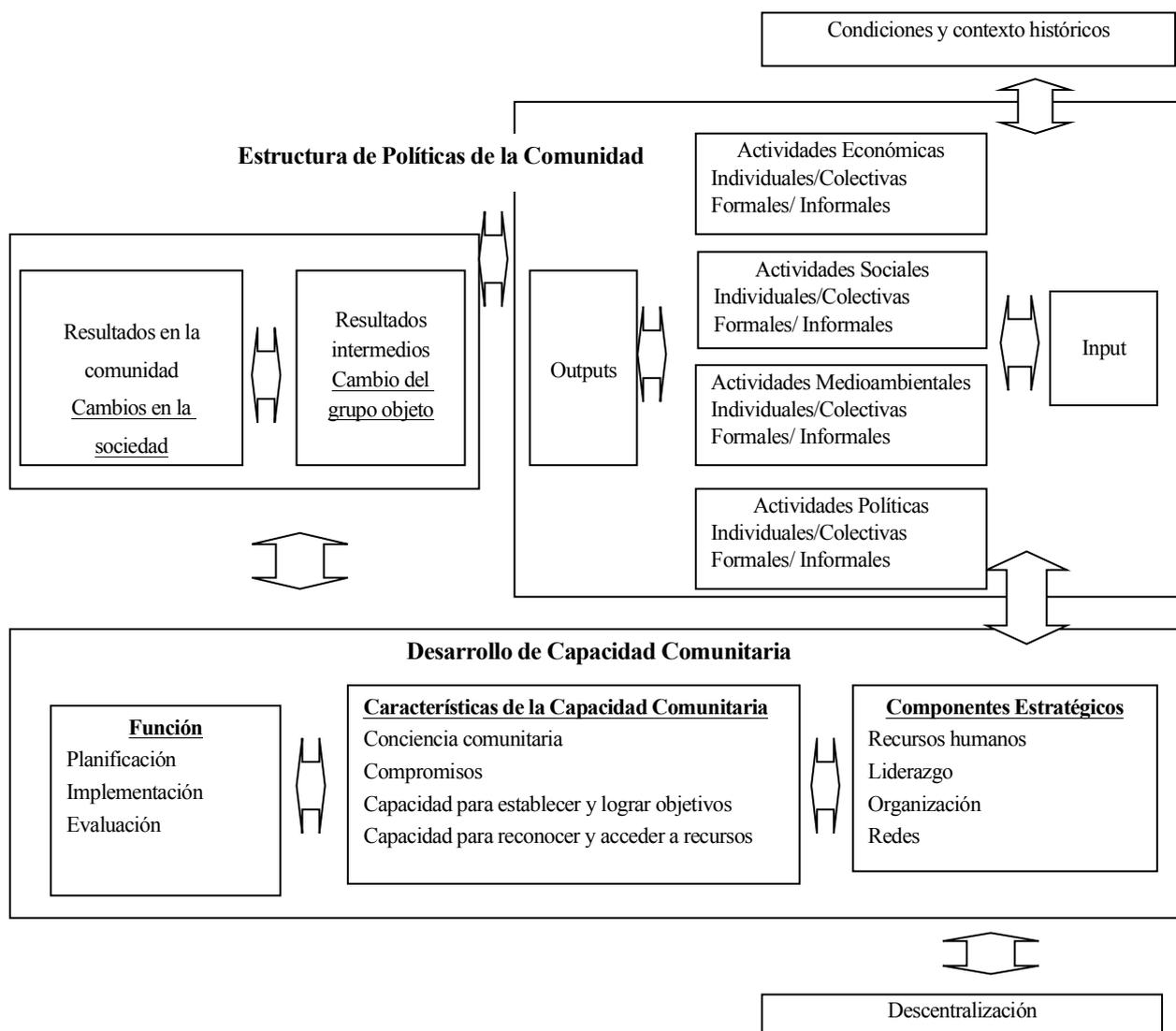
La capacidad comunitaria es un elemento básico que permite a la comunidad funcionar y se refiere a la habilidad para lograr las metas compartidas por la comunidad, así como para promover y mantener la riqueza de la comunidad a través de los esfuerzos colectivos de los individuos y organizaciones dentro de la comunidad, utilizando recursos humanos, organizacionales, sociales, medioambientales, e históricos disponibles. La capacidad comunitaria es construida cuando las relaciones mutuas de los individuos y organizaciones de la comunidad se vuelven más profundas, y es el resultado de los esfuerzos de los individuos y organizaciones que son miembros de la comunidad para permitir que se realicen actividades económicas, sociales, medioambientales, políticas y culturales formales e informales. La capacidad comunitaria es una habilidad intrínseca retenida por los individuos y organizaciones de la comunidad; por lo que como regla básica, es algo de lo que los miembros de la comunidad deben estar conscientes y hacer esfuerzos deliberados para mejorar. Es especialmente importante que las actividades económicas, sociales, medioambientales, políticas y culturales sean organizadas y realizadas colectiva y continuamente para lograr las metas de la comunidad y promover y mantener la calidad de vida de los miembros de la comunidad. Es importante encontrar una combinación apropiada de actividades individuales para cada persona y organización de la comunidad, así como actividades colectivas que los individuos y organizaciones pueden hacer juntos y que lleven a resultados efectivos.

Un enfoque alternativo para el desarrollo rural es presentado en el Modelo de Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Estructura de Políticas (el modelo) resumido en la Figura 1. El desarrollo ocurre de maneras únicas en una comunidad, basado en diferentes circunstancias, a través del comportamiento de sus miembros. Este desarrollo refleja los deseos y aspiraciones de la gente y organizaciones involucradas. Aunque los procesos pueden ser similares, una investigación más a fondo de las actividades reales de aquellos involucrados revela que cada actividad es única; sin embargo, al analizar este desarrollo a través de los conceptos ofrecidos en el modelo, cada experiencia de desarrollo puede ser utilizada como una experiencia en común por aquellos involucrados en el desarrollo.

Este es un modelo de doble función que clarifica la interacción y sinergias entre la capacidad comunitaria rural y la estructura de políticas de la comunidad donde las mejoras en la capacidad comunitaria hacen posible la formación de una estructura de políticas comunitaria más compleja y sofisticada. La capacidad comunitaria y su desarrollo es uno de los dos pilares de este modelo de desarrollo alternativo y es definido por la interacción de tres elementos básicos: componentes estratégicos, características de la capacidad comunitaria y funciones de la comunidad.

Primero que nada, la capacidad comunitaria es definida por sus características. Si el sentido de pertenencia a la comunidad de los miembros se fortalece al ellos compartir sus valores, normas y visiones futuras, entonces la capacidad comunitaria crece. La capacidad comunitaria puede ser fortalecida aún más si cada miembro de la comunidad se vuelve consiente de su papel y adquiere el sentido del deber a fin de realizar tales valores, normas y visiones futuras, y si desempeña su papel de manera sistemática y colectiva como una parte de toda la comunidad. Si los individuos y organizaciones en la comunidad son capaces de fijar valores, normas y visiones futuras comunitarias como metas específicas de la comunidad y logran cumplir tales metas, la capacidad comunitaria se desarrolla aún más. De la misma manera, si la comunidad

**Figura 1: Modelo de Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Estructura de Políticas de la Comunidad**



*Fuente: Creada por los autores*

es capaz de reconocer los recursos disponibles y utilizarlos, la capacidad comunitaria se fortalece. Es importante resaltar que estas características comunitarias pueden funcionar como capacidad comunitaria al ser convertidas en una función comunitaria tangible para planear, implementar y evaluar la estructura de políticas de la comunidad como actividades comunitarias. Esta función comunitaria permite una discusión más clara de la comunidad socialmente construida como un ente social, al implementar el concepto de la estructura de políticas de la comunidad. Es raro el caso en el que tal estructura de políticas es reconocida explícitamente entre los individuos y organizaciones en la comunidad. Es tal vez más seguro decir que usualmente la estructura de políticas de la comunidad es reconocida probablemente solo después de que las actividades administrativas de los principales proveedores de servicios como los ayuntamientos, y oficinas de los pueblos y aldeas, y las actividades de otros actores como cooperativas agrícolas, cámaras de comercio y despachos de turismo se juntan y se analizan conjuntamente.

En general, las vidas de la gente y las actividades de las organizaciones tienen sus propios propósitos respectivos, y la gente y las organizaciones hacen varios esfuerzos y emplean diferentes métodos para lograr tales propósitos. Si se aplican a la comunidad, a fin de realizar la visión, valores y normas de la

comunidad, el vínculo entre una serie de propósitos explícitos e implícitos concebidos por individuos y organizaciones, y los métodos para lograrlos, pueden ser encontrados. Conectar los propósitos y los métodos hace posible la formación de la estructura de políticas de la comunidad. Esto significa que la estructura de políticas de la comunidad existe en cualquier comunidad, ya sea explícita o implícita. Al reconocer la estructura de políticas general de la comunidad, las funciones de la capacidad comunitaria pueden ser el reconocer, planear, implementar y evaluar las actividades de los miembros, individuos y organizaciones de la comunidad como una actividad colectiva. La estructura de políticas funciona para lograr el futuro concebido por la comunidad.

Por el otro lado, la capacidad comunitaria puede fortalecer sus propias características a través del liderazgo, recursos humanos, organizaciones y redes que existen en la comunidad. La aparición de líderes, la existencia de recursos humanos, el establecimiento de organizaciones y la formación de redes puede cambiar enormemente las características de la comunidad, como el sentido de pertenencia de los individuos y organizaciones, el compromiso, la habilidad para fijar y lograr objetivos, y la habilidad para reconocer y asegurar recursos. La aparición de líderes, existencia de recursos humanos, establecimiento de organizaciones, y formación de redes son todos intrínsecos, pero las influencias pueden ser ejercidas externamente.

La capacidad comunitaria pasa por transiciones. A veces, cambios en el enfoque administrativo de las ciudades, pueblos y aldeas a causa de uniones municipales puede traer cambios a la comunidad en sí. El traslado casual de un individuo a una comunidad puede crear un líder. Las leyes pueden requerir de la formación de una nueva organización, y esta organización puede convertirse en el actor principal de las actividades colectivas de la comunidad. Un simposio realizado en la región puede desencadenar el que se compartan visiones futuras para la comunidad.

La capacidad comunitaria no está fija; debe ser estar en mantenimiento continuo y ser controlada por los miembros de la comunidad. El modelo de desarrollo propuesto puede ser utilizado para enriquecer las vidas de la gente en la comunidad al visualizar la comunidad como un grupo social operacional y un marco operacional. La planeación, implementación y evaluación de las actividades de la comunidad pueden ser conceptualizados como una estructura de políticas colectiva, sistemática y estratégica que se cumple a través del fortalecimiento de la capacidad comunitaria. Por esto proponemos el desarrollo de la capacidad comunitaria. Para este fin, es necesario dar mantenimiento, controlar, y fortalecer esta capacidad comunitaria cambiante en tal contexto.

En este capítulo, nos enfocamos en la capacidad comunitaria, examinamos los contenidos y el desarrollo de la capacidad comunitaria, y después vemos los detalles de su papel como un marco práctico. Primero, veremos los detalles de cada uno de los elementos básicos.

## **2. Características de la Capacidad Comunitaria**

Las características que definen la capacidad comunitaria son identificadas en el Modelo de Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Estructura de Políticas de la Comunidad: conciencia comunitaria, compromiso, capacidad para establecer y lograr objetivos, y capacidad para reconocer y acceder a recursos. Estos ítems están basados en los resultados de la investigación de Chaskin *et al* (2001, p. 13), con las siguientes modificaciones: ‘capacidad para resolver problemas’ es remplazada por ‘capacidad para establecer y lograr objetivos’ y ‘acceso a recursos’ es remplazada por ‘capacidad para reconocer y accede a recursos’.

Estos son remplazados por que en la realidad, un enfoque positivo, o en otras palabras, un enfoque basado en activos para el desarrollo comunitario que toma en consideración los recursos en disposición de la comunidad, tiene una mayor posibilidad de éxito que el enfocarse en problemas y deficiencias. Sentimos que una comunidad que establece objetivos realistas basados en el estilo de vida general de la comunidad,

y que hace esfuerzos para lograr tales objetivos utilizando los recursos disponibles, es una opción más realista y directa, en lugar del enfoque negativo de enfocarse en asuntos sin realizarse, o en otras palabras, problemas y los esfuerzos que se necesitan para resolverlos. Un buen ejemplo de esto es la crianza de niños: cuando se cría a los niños, sus habilidades se fortalecen más cuando se encuentran sus puntos fuertes y se estimulan, más que encontrando sus debilidades y resolviéndolas.

La conciencia comunitaria, la primera característica comunitaria, define a la comunidad en sí. Esto está relacionado a lo que los miembros de la comunidad reconocen como parte de su comunidad. Aspectos importantes de la conciencia comunitaria incluyen el nivel de solidaridad entre los miembros de la comunidad, la fortaleza de sus relaciones, el nivel de reconocimiento de cada uno en la comunidad y el grado en que los valores, normas y visiones se comparten entre los miembros de la comunidad. La conciencia comunitaria que tienen las organizaciones como miembros de la comunidad se define por la meta de establecimiento, propósito, normas y de más (ver la literatura relacionada a psicología comunitaria como Sarason 1974 y McMillan y Chavis 1986).

Si los miembros de la comunidad comparten una visión de la sociedad que desean, su conciencia comunitaria se estimula. Si la gente puede ver las metas comunes que la comunidad debe de luchar por alcanzar y compartir una conciencia común de las cualidades que la comunidad debe promover y mantener, entonces la visión compartida se volverá más clara.

En el caso de Oyama-machi, los miembros convirtieron su visión en el Movimiento NPC para poder superar la pobreza. Tuvieron éxito en alentar a la gente del pueblo para compartir una visión común para su pueblo. El lema "*Ume, kuri uete, Hawaii ni ikou!*" (¡Plantemos ciruelas y castañas y vámonos a Hawái!) fue creado en los 1960's para solidificar la visión y conciencia comunitaria. Esta frase encapsuló una imagen específica de la vida abundante que la gente aspiraba. El viaje real a Hawái se realizó por adelantado con un préstamo financiado por la cooperativa agrícola. La gente de Oyama-machi yendo en realidad a Hawái consolidó la visión compartida, haciéndola más tangible y por lo tanto más motivadora.

El pueblo de Kokonoe-machi, un pueblo agrícola localizado en una región montañosa con naturaleza abundante, está trabajando ahora hacia su visión futura de "La Mejor Área Rural de Japón," en conjunto con tener el puente Yume Otsurihashi (Puente de los Sueños), El puente peatonal colgante más largo de Japón, para convertirse en una sociedad creada por los residentes y visitantes de Kokonoe-machi. Su sueño es explorar la visión futura del pueblo, impulsados por la finalización del Otsurihashi y el ver a más visitantes que gente local venir a ver el puente. El Otsurihashi fue idea de los residentes, y fue realizado a través de los esfuerzos persistentes del ayuntamiento de Kokonoe-machi como base. Ahora, la pregunta es si es posible crear una conciencia del valor común que pueda ser compartida por los miembros de la comunidad y los muchos turistas que visitan cada temporada.

En la ciudad de Bungotakada, la regeneración de la ciudad se realizó a través de la planeación de "Showa Town". Un paisaje de un pueblo retro-moderno se realizó recreando la atmósfera de los años de 1950s y 1960s (parte del periodo Showa) junto con una avenida comercial que alguna vez prosperó durante ese periodo. Este enfoque está ayudando a regenerar la ciudad. Más aún, el pueblo provee información sobre temas de Showa a través del museo Yumekura, que exhibe juguetes y diferentes aspectos de la vida de aquel periodo y ofrece visitas guiadas de la avenida comercial y de Yumekura, administra varios autobuses de estilo antiguo alusivos a aquellos del periodo Showa y realiza varios eventos incluyendo una exhibición de automóviles del periodo Showa.

Showa Town está atrayendo turistas mediante el renombre del proyecto en sí en el 2009, el pueblo recibió el Premio Suntory de Cultura Regional. Hemos escuchado que la gente de la ciudad de Bungotakada, que en el pasado solo podían presentar su pueblo de manera pasiva, ahora añade la descripción de "Showa Town" cuando hablan sobre su hogar. Tal desarrollo comunitario en si otorgar a los

residentes confianza como miembros de la comunidad y contribuir a fortalecer su conciencia comunitaria. Un fenómeno similar también se observa en Oyama-machi, y en Kokonoe-machi.

Una conciencia del papel que uno juega y el compromiso hacia hacer prosperar las actividades colectivas de la comunidad muestra si los individuos, grupos y organizaciones están conscientes de sus posiciones y responsabilidades en cuanto a lo que ocurre en la comunidad. Esto tiene dos aspectos. El primero, en cuanto a lograr la meta que comparte la comunidad y promover y mantener colectivamente las riquezas de la comunidad, es el grado de conciencia que las personas tienen como un miembro parte de la comunidad, ya sea como una parte interesada directa o indirecta, y a veces como beneficiario de los intereses y actividades colectivas de la comunidad. El segundo aspecto es si cada miembro de la comunidad participa consiente y activamente en actividades colectivas como una parte interesada para lograr las metas que se comparten en la comunidad y por lo tanto promueven, mantienen, y mejoran las riquezas de la comunidad. Esto se enfoca en el que los miembros estén conscientes de su participación, así como también en el acto de participar en sí. De hecho, las responsabilidades de los miembros de la comunidad hacia las actividades colectivas suelen ser sistematizadas e implementadas.

En Oyama-machi, los agricultores han trabajado juntos por treinta años para crear una tierra fértil para producir vegetales más frescos, seguros y ricos. Esfuerzos diligentes continúan para reutilizar las bases de abono de los hongos *enoki* para fertilizar la tierra para producir vegetales. La gente de Oyama-machi es buena para salir del pueblo y observar, traer y compartir lo que aprendieron, resultando el desarrollo de los productos únicos de Oyama-machi. Un líder en particular ha puesto este tipo de conocimiento externo en práctica para ciruelas y *enoki*, desempeñando su papel al encontrar métodos innovadores que no dejan que nadie se quede atrás.

Aún estos días cuando uno se queda en casa de una familia de Oyama-machi, se pueden escuchar las voces de la transmisión de radio por cable a las seis de la mañana. El conocimiento y habilidades se transmitían a través de esta transmisión por cable cuando los residentes enfrentaban muchas dificultades técnicas y administrativas al principio del Movimiento NPC. Este movimiento trajo con siglo una transición de cultivos simples de arroz a la administración y mantenimiento de plantaciones de ciruelas y castañas. En ese tiempo, tareas específicas se transmitían a través de la transmisión de radio por cable, ayudando a los agricultores a aprender las nuevas habilidades que necesitaban para este tipo diferente de cultivo.

Oyama-machi ha incorporado inteligentemente un mecanismo que ayuda a cada persona a reconocer su papel en las actividades colectivas. Tal mecanismo que permite estar conscientes de los papeles y actividades en cada grupo es muy importante. El concepto de “agricultura de ciempiés” de Oyama-machi, un enfoque agrícola único resultado del proyecto de mejora agrícola del pueblo, ha sido apoyado por los miembros de la comunidad conscientes de sus papeles y actividades. Cuando había un fallo, se hacían ajustes para que el líder y sus seguidores pudieran coexistir; de esta manera, la función social de Oyama-machi se ha promovido y mantenido.

Tales ejemplos de conciencia del papel que juegan y el compromiso a ese papel pueden encontrarse en otras comunidades rurales también. La aldea de Himeshima realiza su propia operación pesquera única, donde la pesca es distribuida a cada área. La aldea también hace un esfuerzo para enriquecer su ambiente pesquero, como liberar camarones jóvenes en las aguas cercanas. Estas actividades se han realizado ya por muchos años y han construido una fuerte conciencia comunitaria entre los pescadores que pertenecen a la comunidad.

Los miembros de Kurokawa Onsen (aguas termales) muestran conciencia de su papel y compromiso a través de compartir letreros comunes, diseños externos estandarizados de los edificios y boletos para entrar a los baños de aguas termales al aire libre comunes. Estas actividades colectivas se realizan principalmente para anunciar Kurokawa Onsen en sí, en lugar de priorizar el anunciar cada *ryokan* (hoteles estilo japonés)

individual. La comunidad ha conceptualizado el pueblo como un gran *ryokan*; “Los caminos son los pasillos, y cada *ryokan* es una habitación.” Esto ha sido una manera para Kurokawa Onsen de conseguir su meta de coexistir con el ambiente, y lograr prosperidad para todos los *ryokan* al fortalecer la economía de toda la zona. Eliminando los letreros individuales, promoviendo que los edificios tengan un balance con el ambiente, y estableciendo un sistema de mercadeo de baños al aire libre que incluye *ryokan* que no poseen baños al aire libre fue extremadamente difícil. Sin embargo, a través de esfuerzos colectivos, la conciencia de su papel y el compromiso de los miembros de la comunidad hacia las actividades colectivas se fortalecieron.

La capacidad para establecer y lograr objetivos es la habilidad para convertir la consciencia del papel de la gente y su compromiso en acciones ilustradas anteriormente. Preferimos enfocarnos en enfoques orientados a lograr objetivos como la investigación apreciativa. Tales enfoques son más realistas que los enfoques de solución de problemas que señalan lo que falta, critican la realidad, y demandan cambios difíciles para poder resolver problemas (ver Universidad de Case Western).

Nuestro enfoque también se enfoca en establecer objetivos. La habilidad para establecer objetivos, propósitos, y tareas es indispensable para lograr metas a largo plazo, y crucial para guiar actividades en la dirección adecuada. Esto necesita de un enfoque orientado a lograr objetivos. El que una comunidad pueda establecer objetivos que vayan a cumplir su visión para el futuro depende de las habilidades de la comunidad. La comunidad debe ser capaz de establecer objetivos específicos y realistas, y vincular estos objetivos a actividades específicas realizadas por miembros dispuestos que comprenden sus papeles. Para hacer esto se requiere un mecanismo para que los miembros de la comunidad establezcan objetivos específicos y hagan cosas para lograrlos.

En Oyama-machi, el método convencional para confeccionar el sistema de producción para igualar los volúmenes, estándares y precios de productos establecidos por el mercado público mayorista fue modificado por los productores. Konohana Garten, una subsidiaria de la cooperativa agrícola, fue creada para ofrecer un sistema de producción y distribución alternativa donde los productores determinan sus propios volúmenes, estándares y calidad de producción, fijan precios y venden el producto directamente a los consumidores. Cultivando el gusto del consumidor por productos más frescos, seguros y ricos, y al mismo tiempo creando un sistema que satisfaga estos gustos del consumidor, fue posible crear un sistema de producción con alto valor agregado. En este sistema de ventas directas, los agricultores se quedan con aproximadamente el 80% de las ganancias por sus ventas; lo que se traduce en mayores ingresos para los agricultores. Ellos deciden y fijan los precios para sus productos basándose en los precios de venta en los supermercados e información del precio de los mercados públicos mayoristas de la Cooperativa Agrícola de Oyama. El sistema establecido permite respuestas cuidadosas y directas a las demandas de los consumidores resultando en pronto ajustes a los productos para quedar mejor con los gustos variantes de los consumidores. Esto es facilitado gracias a que los agricultores tienen contacto directo con los consumidores en Konohana Garten y ven de primera mano el impacto que tienen los cambios a la calidad, empaque y precio del producto en las ventas. Este ejemplo muestra la fortaleza de un mercado directo donde los productores se ven cara a cara con los consumidores.

Además, la Competencia Nacional de Umeboshi, que comenzó con el apoyo del gobierno central llamado el Fondo Furusato Sousei (Fondo para la Recreación de nuestro Lugar de Origen), es un ejemplo de la importancia de la habilidad para crear criterios para poder lograr una meta. Históricamente, los criterios para los *umeboshi* (ciruelas preservadas) eran establecidos por la región de Kishu en la Prefectura de Wakayama. Generalmente, los consumidores percibían a los *umeboshi* de Kishu como un producto emblema por lo que era más probable que compraran esos más que los *umeboshi* de otras zonas. Oyama-machi usó el evento del Concurso Nacional de Umeboshi para crear los criterios tradicionales

únicos enfatizando que “los *umeboshi* deben ser hechos con ciruelas, sal, y hojas de perilla (*shiso*),” que se volvieron un criterio de evaluación diferente al del *umeboshi* estilo Kishu. La competencia trajo varios estilos de *umeboshi* a Oyama-machi, resultando naturalmente en la acumulación de información y conocimiento. El éxito en el cultivo de ciruelas en Oyama-machi fue logrado por la transición de vender ciruelas sin procesar a procesarlas y crear la marca de *umeboshi* de Oyama-machi.

Este tipo de crear un sistema para actividades colectivas también se ve en el Onpaku de Beppu. Onpaku juega el papel de incubadora para muchos programas. Onpaku realiza muchas pruebas y programas experimentales durante un periodo establecido para incrementar el reconocimiento y examinar los futuros potenciales de los programas. Onpaku, una NPO (organización no lucrativa) incorporada, es un actor clave, que provee incentivos para actividades y presenta lugares y oportunidades para actividades colectivas a los socios que quieren contribuir a la revitalización del pueblo a través del uso de los recursos locales. En cooperación con los socios, Onpaku ha iniciado aproximadamente 150 programas, cada uno realizado por más o menos un mes, y ha creado 20,000 copias del folleto para estos eventos distribuidas a más o menos 5,000 personas incluyendo miembros del club de fans. Este folleto también está disponible en los centros de información turística más importantes de Beppu. Los esfuerzos del grupo se cuelgan en el sitio web también, con acceso en línea y solicitud para participar disponibles. La NPO sirve como un vínculo para el apoyo de organizaciones públicas y privadas, que sería difícil conseguir individualmente por cada socio. La NPO también permite a los socios Onpaku realizar actividades con un riesgo menor al que tendrían si las hicieran por su cuenta.

La habilidad de reconocer recursos, y de recolectarlos y asegurarlos, requiere del reconocimiento de los activos diversos y útiles de la comunidad y de asegurar su utilización productiva. Los recursos incluyen recursos humanos, de información, económicos, sociales, políticos, físicos, y medioambientales ya sea dentro o fuera de los límites de la comunidad. Esto también incluye la promoción y capitalización de las relaciones entre individuos y organizaciones miembros de la comunidad e individuos y organizaciones fuera de la comunidad. Las relaciones con las prefecturas, el gobierno central, la sociedad internacional de comunidades municipales y los varios niveles de comunidad que no están asociados con la división administrativa se incluyen en este enfoque. Un rango amplio de discusión es posible a través de este tipo de relaciones, como por ejemplo a quién conoce la comunidad, quién tiene conocimiento o habilidades especiales, y la relación con estos individuos y organizaciones. También enfatizamos la habilidad para identificar recursos para el desarrollo que normalmente no se ven como recursos. La habilidad para descubrir y usar estos recursos latentes permite un enfoque expandido y opciones más diversas para el desarrollo.

La gente de Oyama-machi ha descubierto muchos recursos para el desarrollo; pero para reconocer y utilizar recursos, no se debe olvidar que la información y el conocimiento junto con las habilidades adecuadas para apoyar las actividades de desarrollo son necesarios. En este ejemplo, Oyama-machi es desencadenado por el Movimiento NPC para trasladarse de cultivar arroz a cultivar ciruelas y castañas para incrementar los ingresos. Esta transición fue apoyada por la investigación paciente sobre cultivos de altas ganancias adecuados al ambiente de producción agrícola de Oyama-machi. El estatus de producción y la posición en el mercado de las ciruelas y castañas fueron investigados y se evaluaron las posibilidades de su producción en Oyama-machi.

Se buscaron productos adicionales que generaran un ingreso adicional equivalente al de un empleado de una compañía, que no pudieran ser afectados por el clima. Los hongos Enoki se identificaron tras descubrir el cultivo de hongos en Chikuma Kasei en Nagano. Chikuma Kasei compraba aserrín para hacer el abono de los hongos, pero Oyama-machi identificó un recurso latente en el aserrín de los productos silvícolas del pueblo.

Tales recursos culinarios locales tradicionales han sido usados también en el establecimiento del restaurant adjunto a Konohana Garten. El mayor problema de cualquier restaurant es encontrar a un chef. Un líder de Oyama-machi tomó la palabra “chef” y la parafraseó como “*shufu* (ama de casa),” resaltando la importancia de reconocer y utilizar las amas de casa de las granjas como recursos humanos. Aunque se requiere de una inversión inicial importante para convertir a las *shufu* en chefs, se reconoció la habilidad para contribuir al desarrollo de la comunidad.

El Gerente General de Hibikinosato enfatiza que los que conoces y tus conexiones con la gente son recursos que determinan si puedes convertir los recursos a la mano en actividades productivas con mayor valor agregado. El licor de ciruela de alto nivel producido en Hibikinosato es el resultado del casamiento entre las ciruelas de alta calidad de Oyama-machi y las habilidades Nikka Whiskey. Esto lo realizó al valorar el capital de redes como un recurso.

Objetos ordinarios pueden ser convertidos en un producto recurso a través de mercadeo o hasta nombramiento creativo e inteligente. Por ejemplo, las flores de ciruela, al darles el apodo “blossom”, se volvieron más como un producto para decorar platillos.

Un sistema que convierte recursos en productos también hace a la actividad de reconocer y asegurar recursos de la zona de producción más estratégica. Konohana Garten de Oyama-machi vende peces killi en contenedores de vidrio durante el verano. Al tomar las necesidades del cliente, y asegurar un lugar donde se satisfacen las necesidades de los consumidores, el proceso de reconocer y asegurar los recursos es promovido dramáticamente en un recurso en sí. Konohana Garten funciona como un lugar así. Las amas de casa de las granjas de Oyama-machi producen productos únicos usando el ambiente local y usando el piso de ventas de Konohana Garten, y continúan haciendo mejoras en los productos todos los días.

Una situación similar puede ser vista en Sazanka Cross, un grupo agrícola en Hiji. Sazanka Cross es un grupo de agricultores organizados basados en el modelo de Konohana Garten en Oyama-machi. Sazanka Cross es organizado principalmente por productores agrícolas y establecen zonas limitadas de ventas en supermercados y tiendas departamentales para vender productos agrícolas y productos procesados agrícolas directamente a los consumidores. Mejoras diarias en los productos se hacen aquí también, y las ventas de productos procesados usando productos pesqueros de Hiji que antes eran ignorados, ahora tienen grandes ganancias.

En Ajiimu, una nueva industria se está desarrollando que combina experiencias agrícolas para residentes urbanos, cultivo de arroz en granjas, producción de sake en destiladoras de sake, y ventas de sake en tiendas departamentales. La gente de zonas urbanas sigue el proceso, desde que ayudan a plantar el arroz, hasta procesarlo en sake el cual nombran ellos mismos y a cambio pueden adquirirlo en tiendas departamentales locales. Los agricultores reconocieron su deber diario de cultivar arroz como un recurso de negocio sumándose a la comercialización de un producto que producen en colaboración con empresas de producción y distribuidores.

### **3. Componentes Estratégicos de la Comunidad**

Los elementos estratégicos de la comunidad mostrados en el modelo de desarrollo alternativo influyen las características de la capacidad comunitaria; puede ser vista como algo que mantiene o influencia la capacidad comunitaria. Por lo tanto, los componentes estratégicos de la comunidad pueden ser manejados ya sea como un punto de entrada para la estrategia de desarrollo de capacidad comunitaria o como objetivos específicos.

Hacer preguntas como “¿cuál es la situación de liderazgo en la comunidad?”, “¿están siendo las organizaciones creadas?” o “¿se están fomentando los recursos humanos comunitarios?” permite a uno entender la situación actual y formular una manera de avanzar. La capacidad comunitaria es mejorada al

analizar la comunidad con énfasis en el liderazgo, recursos humanos, organizaciones y redes de la comunidad, e implementando actividades que resultan en cambios en estos componentes.

Las comunidades cambian a través de sus líderes. Oyama-machi, Yufuin, y Himeshima, que se convirtieron en modelos para el Movimiento de Un Pueblo Un Producto en la prefectura de Oita, todos han tenido líderes que trazaron el camino para el desarrollo en cada pueblo. En Oyama-machi, fue el alcalde y presidente de la cooperativa agrícola Harumi Yahata quien encabezó el Movimiento NPC. En Yufuin, fue el primer alcalde de Yufuin, Hidekazu Iwao, y los gerentes de los *ryokan* Kentaro Nakatani y Kunpei Mizoguchi quienes promovieron la consolidación de la industria del turismo, aguas termales y el paisaje montañoso natural. En Himeshima, fueron Kumao Fujimoto y Teruo Fujimoto, una pareja de padre e hijo ambos trabajando como alcaldes de la aldea, quienes buscaron enriquecer las vidas de la gente en esa isla remota. También en Kokonoe-machi, El alcalde del pueblo, Kazuaki Sakamoto jugó un papel crucial en el desarrollo de su comunidad. El primer papel de importancia de estos líderes fue introducir una filosofía al desarrollo rural, y después presentar una visión futura para sus respectivas comunidades. Su grandeza está en cambiar los valores y normas existentes, compartir la visión futura que la comunidad rural debe de aspirar entre los miembros de la comunidad y después conectar la visión futura con metas específicas.

En Oyama-machi, el alcalde Harumi Yahata uso la transmisión por cable para discutir la agricultura multidimensional, y hablo repetidas veces a la gente del pueblo sobre su visión para Oyama-machi; la forma de pensar de Yahata y visión para Oyama-machi se asumió gradual pero constantemente.

Yahata también se concentró en fomentar la siguiente generación al crear grupos de estudio para agricultores jóvenes. También envió a gente joven a un kibbutz en Israel para explorar un nuevo futuro para Oyama-machi. Bajo el liderazgo de Yahata, mucha gente joven se desarrolló en miembros de la comunidad productivos y valiosos, convirtiéndose en la siguiente generación encargada del futuro de Oyama-machi. Este fue un aspecto particularmente impresionante de la historia de Oyama-machi; los líderes fomentaron el desarrollo de líderes futuros. La capacidad comunitaria depende del desarrollo de recursos humanos de la comunidad. En Oyama-machi, la siguiente generación de líderes fomentada por Harumi Yahata contribuyó enormemente al desarrollo del pueblo. Durante el Movimiento NPC, ellos fueron los que transformaron la visión futura de Oyama-machi en realidad basándose en su experiencia en el kibbutz, fijaron metas para promover específicamente la agricultura multidimensional, desarrollaron e introdujeron nuevos productos y métodos de producción y establecieron una estructura de políticas comunitarias sofisticada apoyada por actividades de producción con valor agregado..

Tal cultivo de recursos humanos también puede ser visto en las actividades de Onpaku en Beppu. Onpaku actualmente opera aproximadamente 140 programas, con la organización y operación de programas conducida por los respectivos socios de Onpaku y muchos seguidores. Estos socios usan sus propios recursos mientras se coordinan con otros socios y seguidores a través de una red establecida por Onpaku para el propósito de organizar y operar programas Onpaku. A través de este proceso de organización, los socios están reconociendo y asegurando recursos comunitarios y estableciendo y fortaleciendo una red de personas y organizaciones en el pueblo de Beppu, por lo tanto aumentando la capacidad comunitaria.

El establecimiento de organizaciones contribuye enormemente al desarrollo de capacidad comunitaria y a la introducción de políticas más sofisticadas; sin embargo, el punto clave es si un lugar o institución de incubación efectivo puede ser establecido y que este promueve las características de la comunidad y permita a la gente y organizaciones en la comunidad realizar actividades colectivas.

Konohana Garten, el mercado de ventas directas de Oyama-machi, provee un mercado físico para los productores agrícolas de Oyama-machi, alentando el entusiasmo e innovación de los productores. Los productores agrícolas hacen esfuerzos creativos e innovadores para satisfacer las necesidades de los

consumidores. Ya que estos agricultores en Oyama-machi ahora pueden vender sus productos en Konohana Garten, ellos han desarrollado la habilidad de dedicarse a una agricultura que capitaliza las características de Oyama-machi, la cual está localizada en una zona semi-montañosa.

El Yume Otsurhashi de Kokonoe-machi provee un lugar de grandes posibilidades para la gente de Kokonoe-machi. Excediendo por mucho los números esperados, los visitantes del Yume Otsurhashi se han convertido en consumidores de productos agrícolas y bienes procesados de Kokonoe-machi vendidos en la tienda de regalos del Otsurhashi. Kokonoe-machi está bien encaminado para realizar su visión futura de convertirse en la mejor zona rural de Japón en términos de ambos número de personas visitando y de personas viviendo en el pueblo.

En Himeshima, la introducción de la Ley de Islas Remotas en 1957 trajo consigo cambios importantes en la comunidad. La aldea está utilizando activamente esta Ley para crear una visión futura de la aldea y así conseguir una mejor calidad de vida para los residentes de la isla. Se puso énfasis en el abastecimiento de agua corriente, electricidad, y servicio médico; e instalaciones para cada uno fueron establecidas. La oficina de la aldea implementa iniciativas bajo la política con el lema de “lo que el gobierno pueda hacer, lo hará”. La oficina de la aldea se convirtió en el actor principal de las actividades comunitarias y las realizó bajo el principio fundamental guía de igualdad. Esto resultó en la creación de muchos enfoques únicos de Himeshima para el desarrollo y provisión de servicios como lo es el sistema de salud completo, el enfoque de administración de recursos para la pesca, la práctica de compartir el trabajo, y el sistema de depósito de latas de aluminio.

Onpaku creó un sistema donde los socios y los seguidores, corporaciones y grupos pueden unirse en actividades colectivas a través de la creación del folleto de Onpaku, el sitio web, y el sistema de evaluación dentro del secretariado de Onpaku. Al administrar Onpaku bajo este sistema, las personas y organizaciones crean un ambiente de posibilidades donde se establecen redes, se materializan asuntos de rejuvenecimiento rural y se logran objetivos.

Más aún, las redes entre los miembros de la comunidad y entre individuos y entes organizacionales dentro y fuera de la comunidad conectan a gente con gente y organizaciones con organizaciones, así estableciendo una base para la capacidad comunitaria. Las redes son un capital social importante y necesario para el desarrollo (ver Putnam 1993).

Un aspecto intrigante de Onpaku es la velocidad a la que la red se expande. Cada año, la red es creada entre gente, grupos y organizaciones participantes en la organización e implementación de muchos programas. Muchos programas son organizados e implementados bajo el marco de Onpaku, pero cada programa es realizado en realidad por los residentes y organizaciones locales que se han vuelto socios Onpaku. Esta gente local crea su conocimiento, recursos históricos y recursos ambientales al colaborar y cooperar con otros socios y seguidores participantes. Los socios, como jefes de los programas, expanden su propia red al ponerse en contacto con mucha gente y organizaciones incluyendo el secretariado de Onpaku, seguidores, participantes de programas, medios de comunicación que informan de Onpaku, y personal administrativo interesado en los programas. Tal expansión de la red lleva al descubrimiento de nuevos recursos así como de nuevos programas.

Los componentes estratégicos de la comunidad contribuyen a los cambios en la conciencia comunitaria a través de métodos intrínsecos y originados en la comunidad, y también a través de intervenciones extrínsecas desde fuera de la comunidad. In términos prácticos, estos componentes estratégicos deben ser diferenciados de las actividades de la estructura de políticas comunitarias bajo la cual se realizan actividades de desarrollo de capacidad comunitaria con el propósito de lograr mejores condiciones de vida. Esta diferenciación es muy difícil; sin embargo, es más fácil de entender si el desarrollo de capacidad comunitaria es conceptualizado como el desarrollo de la infraestructura fundamental de la comunidad. Las

varias actividades económicas, sociales, políticas y medioambientales de la comunidad entonces se desarrollan en esta infraestructura.

Los elementos de la capacidad comunitaria no son necesariamente estilizados, estáticos o inalterables; a medida que la comunidad cambia y evoluciona, la capacidad comunitaria y sus componentes cambian y evolucionan también. Intentos de fijar la capacidad comunitaria a cierto nivel o usar un método como una solución para todo probablemente serán inefectivos en el mejor de los casos. Esto es porque cada comunidad es diferente y las situaciones de las comunidades siempre están cambiando. La capacidad comunitaria debe ser comprendida como algo diverso y flexible.

Un caso interesante son los cambios en los miembros de comunidades en pueblos y aldeas durante las uniones municipales del periodo Heisei. En muchos pueblos y aldeas antiguas, se puede asumir que las comunidades fueron formadas de acuerdo con la delimitación administrativa de la ex-municipalidad. Antes de las uniones administrativas, los miembros consistían en gente y organizaciones de la comunidad, incluyendo ayuntamientos de los pueblos y aldeas; sin embargo, tras la unión, se excluyó a la administración de la comunidad, basándose en la antigua delimitación.

En lugar de clausurarlos, los ayuntamientos de los pueblos y aldeas han sido generalmente convertidos en sucursales del nuevo ayuntamiento de la ciudad creada tras la unión. La nueva ciudad es gobernada por las leyes, normas y reglamentos de la ciudad, no de los miembros de la comunidad que aún siguen dentro de ella. Tal cambio en los miembros afecta enormemente a la comunidad. Esto se vuelve aún más prominente si el antiguo ente administrativo hubiera sido un miembro principal de la comunidad, si no hubiera otras organizaciones aparte del ente administrativo que pudieran servir como el núcleo de la comunidad, o si las nuevas organizaciones son débiles. También, en general, cuando los antiguos ayuntamientos de los pueblos y aldeas son reestructurados en sucursales, el número de empleados se reduce enormemente. Cuando los empleados de los antiguos ayuntamientos de los pueblos y aldeas son transferidos fuera de los pueblos y aldeas por requerimiento de sus nuevos jefes, el elemento de la comunidad de recursos humanos también cambia. El liderazgo, las redes internas y externas también sufren cambios. En algunos casos, puede ocurrir una reestructuración comunitaria.

En nuestro enfoque de desarrollo, tratamos a las comunidades como un grupo social operacional y como el sujeto del desarrollo, pero es importante estar conscientes que las comunidades cambian. La recién creada ciudad es otra nueva comunidad y sufrirá sus propios cambios con los antiguos pueblos y aldeas como componentes.

Putnam (1993) estudió la introducción de gobiernos regionales en Italia, y el curso del desarrollo desde entonces desde la perspectiva del capital social. También es posible ver esto como una reestructuración comunitaria de acuerdo con la nueva delimitación administrativa del gobierno regional resultando en nuevas comunidades con diferentes elementos estratégicos de la capacidad. Desde la perspectiva del diseño comunitario, las uniones municipales del periodo Heisei son realmente interesantes.

#### **4. Funciones Comunitarias**

Las funciones comunitarias consisten en la planeación, implementación y evaluación de una estructura de políticas comunitaria. La capacidad comunitaria es ejecutada a través de la realización de estas funciones. Las funciones comunitarias pueden ser vistas como el proceso de realizar las metas de la comunidad. La estructura de políticas comunitarias es en realidad el concepto colectivo de las actividades para lograr las metas respectivas de individuos y organizaciones. Las actividades realizadas para lograr las metas respectivas de individuos y organizaciones son reconocidas como actividades separadas de cada uno; sin embargo, puede ser difícil conceptualizar completamente todas las actividades en una estructura de políticas comunitaria. De hecho, es raro el caso en que la estructura de políticas comunitarias es reconocida

completamente por la comunidad.

Las municipalidades hacen un plan básico administrativo para las ciudades, pueblos y aldeas pero el enfoque de tales planes básicos es, en general, insuficiente al describir la estructura de políticas comunitarias en su totalidad; sin embargo, el que una comunidad sea capaz de reconocer su estructura de políticas, y después planear, implementar y evaluarla o no como una comunidad, influencia enormemente su habilidad para lograr sus metas y objetivos. Su habilidad para examinar los resultados finales de los cambios sociales deseados y quien en la comunidad será responsable de ellos es particularmente importante.

Las funciones de la capacidad comunitaria están diseñadas por la comunidad entera, resultando en la estructura de políticas comunitaria existente. Los individuos, grupos y organizaciones actuarán cada uno bajo esta estructura de políticas comunitaria. Al diferenciar las funciones de la capacidad comunitaria y las actividades separadas de individuos, grupos y organizaciones bajo la estructura de políticas comunitaria, sentimos que es posible proveer una dirección más práctica y específica para los esfuerzos de desarrollo rural. El que se pueda planear una estructura de políticas comunitaria más abundante depende del nivel de capacidad comunitaria. Si la capacidad para realizar la función de planeación es alta, la comunidad será capaz de crear una estructura de políticas más compleja y de mayor valor agregado; si la capacidad de la función de implementación también es alta, la comunidad será capaz de operar, controlar e implementar esta estructura de políticas compleja apropiadamente.

El que las actividades colectivas de individuos, grupos y organizaciones puedan ser absorbidas en la estructura de políticas comunitaria o no es especialmente importante. El absorber actividades colectivas en una estructura de políticas comunitaria hace posibles otras actividades que de otra manera serían imposibles de realizar por un individuo o una sola organización. La estructura de políticas comunitaria puede evolucionar en algo más complejo y abundante. Estableciendo una estructura de políticas comunitaria compartida ayuda a la comunidad a lograr las funciones requeridas para lograr su visión, valores y normas compartidas.

Las actividades colectivas son frecuentemente realizadas por las organizaciones núcleo dentro de una comunidad. En Oyama-machi, el ayuntamiento del pueblo y la cooperativa agrícola jugó este papel al crear un sistema que apoya actividades colectivas. En la primera etapa del Movimiento NPC, el ayuntamiento distribuyó semillas de ciruelas gratuitamente a agricultores que decidieron cambiar del cultivo de arroz al cultivo de ciruelas. Desde el principio, la gente y organizaciones con información se volvieron recursos en sí, haciendo esfuerzos para compartir colectivamente información y conocimiento entre los residentes usando la radio transmisión por cable, TV por cable, y al principio del Movimiento NPC, a través de grupos de estudios de orientación técnica organizados.

El método de Oyama-machi para la producción de hongos enoki asigna el proceso difícil y riesgoso de crear las camas para los hongos al Centro de Hongos de la cooperativa agrícola, con los agricultores se encargándose del cultivo, cosecha y empaquetado de los hongos. Además, los hongos enoki se distribuyen todo el año para mantener la marca de hongos enoki de Oyama-machi, pero ya que la producción durante el verano no es particularmente beneficiosa, las granjas de hongos enoki están cooperando complementando a los productores de verano.

La Cooperativa Agrícola de Oyama-machi también estableció Konohana Garten, reformando el mercado para crear una conexión directa entre los productores y consumidores. Aquí, la intención de realizar actividades de ventas colectivas es ambas fuerte y obvia. Konohana Garten es una instalación de ventas de la cooperativa agrícola, pero su propósito principal es ganancias para los productores agrícolas, quienes son miembros de la comunidad. Los agricultores son capaces de establecer sus propios volúmenes de distribución, estándares y precios. La cooperativa agrícola influyó las actividades de producción de

los agricultores al implementar un sistema para actuar colectivamente en ventas agrícolas. Esto ha resultado en que los agricultores seleccionen actividades de producción de mayor valor agregado, haciendo a la estructura de políticas comunitaria más compleja y sofisticada. Es importante para una comunidad establecer la habilidad de diseñar e implementar estrategias como una comunidad; esto equipa a la comunidad con la habilidad de diseñarse a sí misma.

## **5. Desarrollo de la Capacidad Comunitaria**

El fortalecer la capacidad comunitaria se refiere al desarrollo de la capacidad comunitaria. El desarrollo de la capacidad comunitaria busca y crea fortalezas y oportunidades que puedan llevar al desarrollo, para promover cambios positivos en la comunidad. La capacidad es desarrollada a través de los intentos de la comunidad para desarrollar y mantener estas fortalezas y oportunidades descubiertas.

Las fortalezas y oportunidades escondidas de la comunidad son representadas por el potencial de los componentes estratégicos de la comunidad, las características de la capacidad comunitaria y las funciones comunitarias. Al identificar las fortalezas y oportunidades potenciales que puedan llevar al desarrollo y después enfocarse en ellas y al energizar interacciones mutuas y sinergias entre los componentes de la capacidad comunitaria y funciones comunitarias, las fortalezas y oportunidades potenciales pueden ser materializadas y activadas.

Debe ser enfatizado que el desarrollo de capacidad comunitaria debe ser percibido no como algo linear, sino como un proceso continuo. Más aún, el desarrollo de capacidades logrado a través de la promoción del desarrollo intrínseco por interacciones mutuas y efectos sinérgicos entre los componentes de la capacidad comunitaria es preferible al desarrollo forzado a una comunidad por intervención externa. Los componentes estratégicos de la comunidad, las características de la capacidad comunitaria y las funciones comunitarias no deben ser simplificados en un concepto linear y unidireccional de relación mutua que puede ser fácilmente categorizado. En la realidad no es tan simple. Por ejemplo, mejorar las habilidades individuales contribuye al mejoramiento de las organizaciones comunitarias, y mejorar las habilidades de las organizaciones se refleja en la mejora de las habilidades a nivel de los individuos.

La capacidad comunitaria está conectada e influenciada inevitablemente por el contexto histórico y comunal. El desarrollo de la capacidad comunitaria es el resultado de un proceso a largo plazo abarcando cinco, diez años, una generación, o a veces hasta varias generaciones. El desarrollo de la capacidad comunitaria es un fenómeno continuo para las comunidades. El contexto político puede no estar siempre presente en la comunidad. Los límites comunitarios también influyen la capacidad comunitaria. Por ejemplo, la descentralización usualmente toma lugar trascendiendo los límites comunitarios, pero puede traer resultados positivos a la capacidad comunitaria (Stenning, 2007). Las uniones municipales en Japón también influyen la capacidad comunitaria al traer cambios a los miembros de la comunidad.

Este capítulo propone un concepto de un enfoque alternativo al desarrollo rural, y al ver a las comunidades como un grupo operacional establecido en la sociedad, intenta clarificar métodos para renovar o cambiar el enfoque o límites de las comunidades, capacidad comunitaria, y estructuras de políticas comunitarias existentes. Hay muchas razones detrás del desarrollo rural; algunos son económicos, sociales, medioambientales o políticos, y ganancias individuales o grupales, entre otros factores, pueden existir también. Una comunidad es un grupo social construido. La capacidad comunitaria puede cambiarse a través de los esfuerzos de las personas. Al implementar tal concepto, la gente de la comunidad entonces puede tener discusiones, permitiéndoles crear enfoques más realistas, operacionales, y prácticos para el desarrollo.

\* **Este capítulo es una versión traducida y revisada de** “Stenning, N. and Miyoshi, K. (2010). *Komyuniti Kyaoashitei Diberopumennto to Chiho Kaihatu* (Community Capacity and Rural Development), in Miyoshi, K. (Ed.) *Chiikiryoku : Chiho Kaihatsu wo Dezain suru* (Community Capacity: Designing Rural Development). Kyoto: Koyo Shobo, 25-49. (In Japanese).”

## Referencias

Case Western University. Appreciative Inquiry Commons homepage. Retrieved January 31, 2012 from <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S., & Vidal, A. (2001). *Building Community Capacity*. New York: Aldine De Gruyter.

McMillan, D. and Chavis, D. (1986). Sense of Community: A definition and theory, *Journal of Community Psychology*, 14 (January 1986). 6–23.

Putnam, R.D., with R. Leonardi and R.Y. Nanetti (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Sarason, S.B. (1974). *The Psychological Sense of Community: Prospects for a Community Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stenning, N. (2007). Decentralization and Community Capacity: A Case Study of Community Capacity in the Context of Decentralization in Indonesia, (Master’s Thesis: Ritsumeikan Asia Pacific University), unpublished paper.

Stenning, N., & Miyoshi, K. (2007). Evaluating Community Capacity Development: The Case of Oyama-machi, *Proceedings: 8th Annual Conference of the Japan Evaluation Society*, 239–244.

# Desarrollando la Capacidad Comunitaria para el Desarrollo Rural:

## Un Enfoque Alternativo para la Gente de Zonas Rurales

Koichi Miyoshi y Naomi Stenning  
Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific

### 1. Introducción

A pesar del desarrollo económico importante en muchos países, las poblaciones rurales han sido dejadas atrás y continúan encontrando difícil el competir con zonas urbanizadas y lograr mejoras reales en sus condiciones de vida. La mayoría de las poblaciones rurales tienen que quedarse en su zona sin moverse a centros económicos y utilizar las ventajas económicas acumuladas en zonas urbanizadas para mejorar sus vidas. Esta situación permanecerá en el futuro a pesar de su fuerte deseo de una vida mejor. Por lo tanto, el empobrecimiento persistente de estas comunidades rurales en el mundo requiere alejarse del enfoque económico convencional para el desarrollo. Un desarrollo alternativo es requerido. Para beneficiar a las comunidades rurales, un enfoque alternativo para el desarrollo debe ser basado en la realidad y holístico en su visión. Tiene en cuenta no solo los aspectos económicos y formales (mercado) de la vida, sino que también reconoce los reinos sociales, políticos e informales.

En respuesta a este requerimiento, el propósito de este capítulo es proveer un enfoque de desarrollo alternativo enfocado en el desarrollo de la capacidad comunitaria que beneficie comunidades rurales. Este enfoque busca una función dual aspirando a desarrollar la capacidad comunitaria, y a introducir e implementar una estructura de políticas de mayor valor agregado y mejor bienestar, la cual consiste en actividades económicas, sociales y políticas para cambiar la vida de la población de la comunidad. Este enfoque enfatiza los aspectos operacionales de su utilización y aspira a proveer conceptos concretos y prácticos para la implementación de la promoción y desarrollo rural utilizando los recursos potenciales existentes en las zonas rurales. En este capítulo, nuestra intención no es teorizar el fenómeno del desarrollo rural, sino conceptualizar un enfoque de desarrollo rural para usos prácticos. La vida real no es tan simple como para ser interpretada por simples teorías de causalidad. Hay varias opciones para el desarrollo disponibles para que elijamos. Es importante clarificar los conceptos para examinar, discutir, y analizar sus usos en la vida real para la gente que busca una mejor vida.

Para ilustrar la función dual del desarrollo de la capacidad comunitaria y la introducción de nuevas estructuras de políticas, este capítulo utiliza la experiencia de desarrollo de Oyama-machi, un arquetipo inspirador del movimiento Un Pueblo, Un Producto (OVOP) como un caso que examina la naturaleza y desarrollo de la capacidad comunitaria y su contribución al desarrollo de Oyama-machi en los últimos cincuenta años.

### 2. Capacidad Comunitaria y Modelo de Estructura de Políticas

#### 2.1 Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Modelo de Estructura de Políticas

El modelo en la Figura 1 ilustra que una comunidad usa su capacidad para planear, implementar y evaluar estructuras de políticas comunitarias. Este marco permite la identificación, conceptualización y clarificación de procesos comunitarios a través de la inclusión de la teoría del programa, mientras provee simultáneamente una base para el análisis de la capacidad comunitaria. Este modelo, es un modelo de función dual que aspira a desarrollar la capacidad comunitaria, e introducir e implementar una estructura de

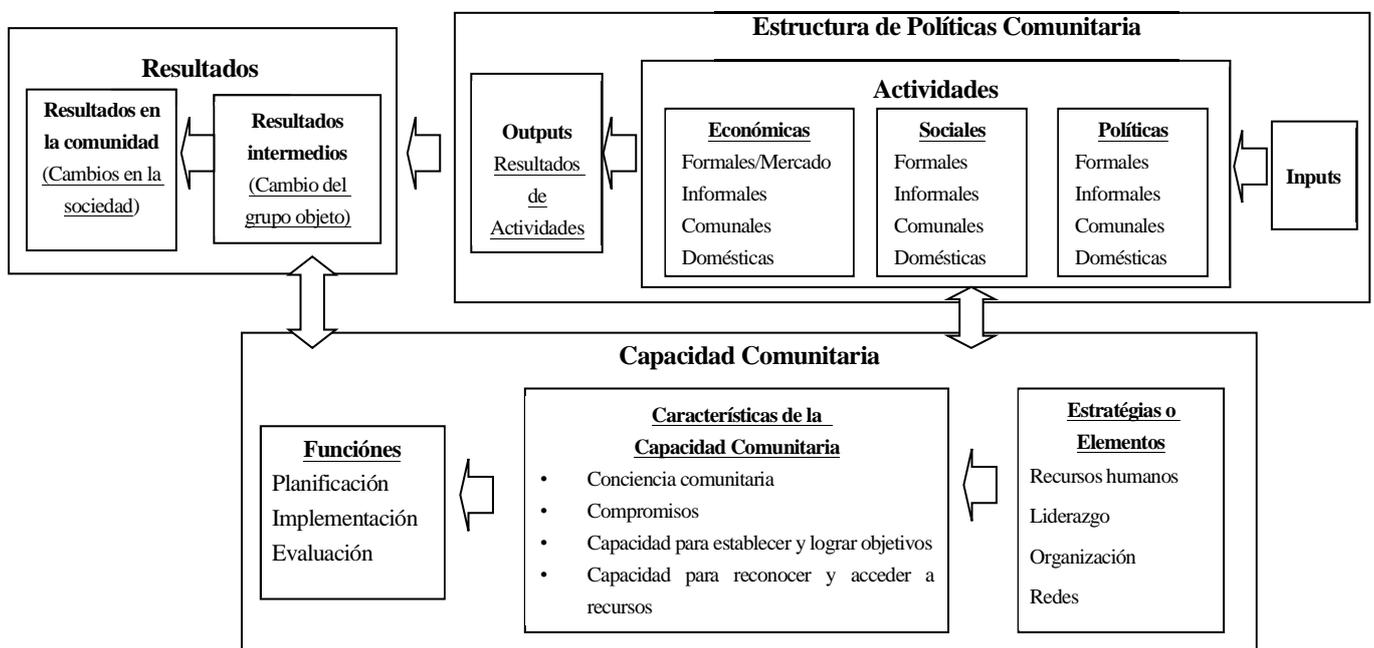
mayor valor agregado y mejor bienestar, la cual consiste en actividades económicas, sociales y políticas para cambiar la vida de la población de la comunidad. El modelo en sí ha sido formulado y estipulado en base a Chaskin *et al* (2001), Friedmann (1992) y Miyoshi *et al* (2003), y los resultados de investigaciones realizadas a través de la implementación de programas de capacitación y preparación de materiales de capacitación bajo el programa de cooperación internacional<sup>1</sup>. Los orígenes del modelo y sus componentes específicos se detallan a continuación.

## 2.2 Capacidad Comunitaria

La capacidad comunitaria es la cosa que permite o causa que una comunidad funcione (Chaskin *et al* 2001). Como algo que permite a la comunidad funcionar, la capacidad comunitaria se refiere a las estrategias para desarrollar los componentes de la comunidad, las características de esta, y sus funciones, o a todas ellas en conjunto. La capacidad en sí es formada por la interacción de estos tres elementos (estrategias/ componentes, características y funciones).

El modelo adapta el concepto de la capacidad comunitaria de Chaskin *et al* quienes definen la capacidad comunitaria como ‘la interacción de capital humano, recursos organizacionales, y capital social existente en una comunidad que puede ser usado para resolver problemas colectivos y mejorar o mantener el bienestar de esa comunidad’ (2001, p.7). Chaskin *et al* también describen la capacidad comunitaria de manera que opera ‘a través de procesos informales y/o esfuerzos organizados por individuos, organizaciones y redes sociales que existen entre ellos, y entre ellos y los sistemas más grandes de los que la comunidad es parte’ (2001, p.7). Las características de la capacidad comunitaria presentadas en el

**Figura 1: Desarrollo de la Capacidad Comunitaria y Modelo de la Estructura de Políticas Comunitaria**



Fuente: Formulada en base a Chaskin *et al* (2001), Friedmann (1992) y Miyoshi *et al* (2003)

<sup>1</sup> La Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific realiza programas de capacitación grupales de cooperación técnica para la promoción y desarrollo rural de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón. Los programas incluyen: Curso de Capacitación de Capacidad Comunitaria y Promoción del Desarrollo Rural para países ASEAN; Programa de Capacitación del Movimiento "Un Pueblo Un Producto" en Túnez; Curso de Capacitación en Seminario para Alcaldes Municipales de agrupaciones LGUS: Filipinas; Curso de Capacitación enfocado en Zonas sobre Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural para países Africanos – Enfocado en Un Pueblo Un Producto; y el Curso de Capacitación de Fortalecimiento de Funciones Administrativas Regionales para la Promoción Industrial Local en la República de Chile

estudio de Chaskin *et al* incluyen: la conciencia comunitaria, compromiso, capacidad de resolver problemas, y acceso a los recursos (2001, p.13). El modelo presentado en la Figura 1 incluye las características de la capacidad comunitaria como son descritas por Chaskin *et al*, pero modificando ‘la capacidad para resolver problemas’ suplantándola por ‘la capacidad para establecer y lograr objetivos’ y ‘el acceso a los recursos’ con ‘la capacidad de reconocer y acceder a recursos’. Esto es porque, en realidad, un enfoque positivo (también referido como basado en recursos) para el desarrollo es más viable. Establecer objetivos comunitarios realísticos y luchar para lograrlos es esencialmente menos difícil que enfocarse en aspectos negativos (problemas) en la comunidad y tratar de ‘resolverlos’. A continuación se describen las características más en detalle.

La primera característica forma la propia existencia de la comunidad, involucra que los miembros de la comunidad estén conscientes de que son una comunidad. Los puntos importantes de ‘la conciencia comunitaria’ incluyen el grado de conexión y fuerza de las relaciones entre los miembros de la comunidad y a qué grado reconocen una mutualidad de circunstancias y comparten normas, valores y visiones comunes.<sup>2</sup>

‘Compromiso’ se refiere a la responsabilidad que tienen los individuos, grupos y organizaciones por lo que pasa en su comunidad. Esto incluye dos aspectos, ambos el reconocerse a uno mismo como parte interesada o beneficiario en el bienestar de la comunidad, así como estar dispuesto a participar activamente como una parte interesada para el mejoramiento de la comunidad.

La ‘capacidad para establecer y lograr objetivos’ involucra traducir lo mencionado anteriormente en acciones. Como se mencionó anteriormente, preferimos resaltar un enfoque para la acción en la comunidad orientado a objetivos como la investigación apreciativa, ya que es más realística para lograr un progreso que ‘resolver problemas’, el cual solo denota negación, criticismo, y hacer cambios difíciles para ‘arreglar’ el problema.<sup>3</sup> También queremos enfatizar la capacidad de establecer objetivos. Establecer objetivos es una actividad indispensable para lograr objetivos y se requiere para guiar las actividades en una dirección apropiada.

‘Reconocer y acceder a recursos’ involucra ser capaz de identificar y asegurar el uso productivo de varios recursos disponibles (sociales, humanos, económicos, físicos/medioambientales, políticos) ambos dentro y más allá de los límites de la comunidad. Esto incluye ser capaz de forjar y hacer uso de vínculos entre los miembros de la comunidad (grupos, individuos, organizaciones) y actores en un sistema más grande del que la comunidad es parte (por ejemplo en el caso de una aldea, estos incluirían aquellos en la ciudad o provincia donde se localiza). También enfatizamos la capacidad de reconocer recursos para el desarrollo inutilizados para abarcar un alcance más amplio e incrementar las selecciones.

La caja de ‘Estrategias’ en el diagrama describe ambos los componentes de la comunidad, que poseen y contribuyen a la capacidad comunitaria, y los ‘puntos de entrada’ u objetivos específicos para las estrategias de desarrollo de la capacidad comunitaria. Estos incluyen: el desarrollo de recursos humanos (individuos); fomentar el liderazgo (líderes formales e informales); establecimiento y fortalecimiento de organizaciones comunitarias (gubernamentales y no gubernamentales, voluntarias, empresas privadas, organizaciones sociales); y capital social (redes entre los miembros de la comunidad y entre ellos y entidades más allá de los límites comunitarios).<sup>4</sup> Estos componentes de la comunidad contribuyen a la transformación los atributos de conciencia comunitaria en forma endógena a través de iniciativas de la comunidad, o exógena como en intervenciones desde fuera de la comunidad. En la práctica sugerimos la clasificación de actividades estratégicas de desarrollo de capacidad comunitaria de las actividades de

---

<sup>2</sup> Ver literatura de psicología comunitaria como Sarason (1974) o McMillan & Chavis (1986).

<sup>3</sup> Para recursos sobre la investigación apreciativa consultar: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

<sup>4</sup> Sobre capital social ver Putnam (1993).

estructura de políticas aunque la clasificación sea difícil.

Los componentes de la capacidad comunitaria no necesariamente necesitan ser mantenidos uniformes o estáticos. A manera que cada comunidad cambia y evoluciones, también lo hace la capacidad de la comunidad y sus componentes. Por consiguiente no tiene sentido intentar fijar la capacidad comunitaria a cierto nivel o aspirar a aplicar algún tipo de receta como una panacea ya que cada caso será diferente y la situación de una comunidad será diferente a través del tiempo. La capacidad comunitaria debe ser comprendida y aplicada como un concepto ambos diverso y flexible.

La función de la comunidad incluye la función de planeación, implementación y evaluación de las estructuras de políticas de la comunidad. La capacidad comunitaria es lograda a través de la planeación, implementación y evaluación de la estructura de políticas. Es difícil diferenciar la función de capacidad comunitaria y la implementación de la estructura de políticas por la comunidad claramente, pero es nuestra opinión que la diferenciación de la función de la capacidad comunitaria y la implementación de la estructura de políticas provee un alcance más práctico y concreto de las actividades de desarrollo rural.

### **2.3 Estructura de Políticas Comunitaria**

Las consecuencias del desarrollo de la capacidad comunitaria interactúan con y producen un impacto en la selección de la estructura de políticas de la comunidad. Por estructura de políticas nos referimos a los aspectos económicos, sociales y políticos de la vida/actividades dentro de la comunidad. La selección de estructura de políticas de la comunidad depende mucho de la situación de su capacidad. Por consiguiente, a medida que la comunidad desarrolla o mejora su capacidad, la comunidad se traslada a o selecciona una nueva y más sofisticada estructura de políticas a través de su función de planeación, implementación y evaluación. Esta situación tiene una analogía de patinadores artísticos realizando unos programas espléndidos de ejercicios específicos en base a su capacidad física y técnica básica adquirida a través de entrenamiento básico, y los dos están interrelacionados.

La ‘doctrina de la corriente principal’ sobre el desarrollo internacional tiende a reducir la definición del desarrollo a consideraciones puramente económicas, por ejemplo el PIB per cápita, y enfoque directo en la acumulación de capital a expensas de otros asuntos importantes de desarrollo (Friedmann 1992). Esta visión angosta del desarrollo también resulta en las voces de los pobres de zonas rurales siendo ignoradas. Para que un ‘desarrollo alternativo’ efectivo funcione es esencial que se incluya un rango más amplio de asuntos.

La parte de estructura de políticas del modelo reconoce los aspectos no económicos al incorporar actividades sociales y políticas y permitiendo la incorporación de actividades informales (y formales). La estructura de políticas comunitaria ilustra el proceso de actividades comunitarias a través de la aplicación de la teoría del programa. Las actividades comunitarias que puede usarse para describir son muchas y variadas. Por ejemplo, puede usarse para describir y clarificar el proceso de producción agrícola, iniciativas de desarrollo específicas, eventos comunitarios, o procesos sociales informales. Esta parte del modelo ayuda a clarificar estos procesos a lo largo de las líneas de un marco lógico/teoría de programa (resultados finales, resultados intermedios, outputs, actividades, inputs).<sup>5</sup>

Los resultados finales significan el cambio eventual en la sociedad por cierta actividad o proceso. Los resultados intermedios son los cambios en el comportamiento o situación de los grupos objetivo que se esperan que lleven a un resultado final. Los outputs son los resultados de las actividades usualmente expresados en términos numéricos (número de talleres realizados, por ejemplo). Actividades, por otro lado, son los talleres en sí (por ejemplo), mientras que inputs incluye cualquier recurso usado para una estructura

---

<sup>5</sup> Para más sobre marcos lógicos/teoría del programa referirse a Funnell (1997), Rogers et. al (2000). JICA (2004), Miyoshi et. al (2003), Miyoshi (2007)

de políticas como fondos, recursos humanos locales, expertos externos, etc.

La selección de la estructura de políticas de la comunidad y su implementación exitosa depende mucho de la situación de la capacidad de la comunidad. Además, a medida que la comunidad se desarrolla y mejora su capacidad, la comunidad se trasladará a o seleccionará una estructura de políticas nueva y más sofisticada o de valor agregado. El proceso de una comunidad de usar su capacidad para planear, implementar o evaluar cierta estructura de políticas puede también contribuir a desarrollos en la capacidad comunitaria, particularmente si esta resulta en los resultados finales e intermedios esperados (cambios en la sociedad y grupos objetivo específicos).

## **2.4 Nota sobre Comunidad**

¿Por qué nos preocupa la comunidad y su capacidad? el concepto de comunidad ha sido la preocupación de sociólogos por más de doscientos años, pero una definición satisfactoria en términos sociológicos aún está muy lejos (Bell y Newby 1974, p. xliii). Sin embargo, en la vida real, las personas crean y establecen relaciones cuando viven juntas en una zona territorial. Por lo tanto, su delineación de los grupos 'establecidos' y 'foráneos' puede tener relevancia teórica (Bell y Newby 1974, p.5). Esta situación continúa existiendo hasta ahora.

En las zonas territoriales específicas, en especial las zonas territoriales específicas rurales confirmadas por límites administrativos, la gente reconoce su posición o papeles dependiendo en que si están dentro o fuera en relación al sistema social que ha sido establecido por la gente en la zona específica. Este tipo de situación es identificada simplemente si se le pregunta a la gente su relación con otras personas en la zona territorial específica, usando el término 'dentro' o 'fuera'. Algunas personas se reconocen como miembros internos o componentes de la zona territorial específica. Por otro lado, otros no se reconocen como tal, sino como foráneos a la zona territorial específica, aunque vivan y actúen dentro de la zona. Este tipo de interacciones ocurren no solo directamente a través de relaciones personales sino también indirectamente a través de su familia o la vivienda a la que pertenecen, la organización a la que se relacionan o donde trabajan, o asociaciones y redes donde participan. Esta relación de las personas crea un tipo de sistema social de comunidad el cual tratamos como nuestro sujeto de desarrollo.

La comunidad, es las configuraciones sociales en las que se define la existencia de la gente como algo que vale la pena perseguir y su participación los reconoce como miembros<sup>6</sup>. La comunidad es un sistema social construido por personas en una zona territorial específica, usualmente confirmada por límite administrativos, donde los miembros (organizaciones, grupos e individuos) se reconocen a sí mismos y entre sí como pertenecientes a la misma comunidad. La zona y vida común son factores importantes para la comunidad. Podemos aplicar este concepto a territorios geográficos específicos como aldeas agrícolas rurales, municipalidades, prefecturas, países y el mundo global<sup>7</sup>. Sin embargo, aquí nos enfocamos en la zona rural para nuestras discusiones sobre el enfoque de desarrollo alternativo. Los miembros de la comunidad incluyen organizaciones las cuales la gente reconoce a través de trabajar o actuar en tales organizaciones. En nuestros estudios, por lo tanto, nos enfocamos en la comunidad y su capacidad la cual es construida por la gente en una zona territorial específica, en especial en la zona rural para el desarrollo de su sociedad, y que puede ser el objetivo de estudio y proveer un concepto operacional y práctico para el desarrollo de áreas rurales donde la gente debe permanecer a vivir.

## **2.5 Desarrollo de Capacidad Comunitaria**

El fortalecimiento de la capacidad comunitaria se refiere al desarrollo de la capacidad comunitaria. El

---

<sup>6</sup> Referring and based on Wenger (1998)

<sup>7</sup> Referring and based on MacIver (1970), Ninomiya et. al (1985), Funatsu et. al (2006).

desarrollo de la capacidad comunitaria involucra el buscar y presentar ventajas y oportunidades latentes o potenciales en la comunidad para promover 'un cambio positivo de la comunidad' (Chaskin *et al* 2001). La capacidad es desarrollada a través de los intentos de la comunidad para desarrollar o mantener estas ventajas y oportunidades identificadas.

Las ventajas y oportunidades latentes de una comunidad son representadas por el potencial de los componentes comunitarios, sus características y sus funciones que permanecen inactivas dentro de una comunidad y que se pueden cambiar. Al identificar y enfocarse en estas ventajas y oportunidades latentes y al activar las interacciones entre los varios componentes de la capacidad comunitaria, las ventajas y oportunidades latentes pueden hacerse reales y activas.

Se debe poner énfasis en el desarrollo de la capacidad comunitaria como un proceso no lineal y continuo. Además, el desarrollo de la capacidad debe ser utilizado de manera que aliente el desarrollo endógeno, a través de la activación de interacciones y sinergias entre los componentes de la capacidad, en lugar de una intervención externa impuesta en la comunidad. Los componentes de la comunidad, sus características y funciones no deben ser simplificadas en una conceptualización de interrelaciones lineales, unidireccionales o fáciles de categorizar, ya que la realidad no es tan simple. Por ejemplo, un alza en la capacidad organizacional puede al mismo tiempo contribuir a un mejoramiento de habilidades a nivel individual.

La condición de la capacidad de una comunidad está indeleblemente atada a e influenciada por la condición histórica prevalente y las circunstancias contextuales de la comunidad. En conexión a esto, la condición de la capacidad comunitaria es el resultado de un proceso a largo plazo de cinco o diez años o una o más generaciones. Entonces, el desarrollo de la capacidad comunitaria es un fenómeno continuo para la comunidad. Los contextos políticos (u otros) más amplios no necesariamente localizados dentro de los límites comunitarios también tienen una conexión con e influencia en la capacidad de una comunidad. La descentralización gubernamental por ejemplo, aunque generalmente ocurre más allá de los límites de una comunidad, puede tener un efecto positivo en la capacidad comunitaria (Stenning 2007). Las uniones de municipalidades en Japón también han influenciado la capacidad de comunidades al cambiar sus miembros.

### **3. Estudio de Caso: Oyama-machi**

Para ilustrar el proceso del desarrollo de la capacidad comunitaria y los cambios en la estructura de políticas en una comunidad, se presenta una descripción de los cambios en una comunidad rural de la prefectura de Oita, Oyama-machi. El pequeño pueblo rural es relativamente bien conocido por una serie de iniciativas de desarrollo endógenas exitosas empezando con el movimiento de Nuevas Ciruelas y Castañas (NPC) en 1961. El apéndice resume la transformación de la capacidad comunitaria y la estructura de políticas de Oyama-machi. La gente de Oyama-machi ha logrado una mejor vida a través del esfuerzo continuo de desarrollar la capacidad comunitaria en términos de componentes de la comunidad (organizaciones, liderazgo, recursos humanos, y redes) y características de capacidad (conciencia comunitaria, compromiso, capacidad para establecer y lograr objetivos y capacidad para reconocer y acceder a recursos), e introduciendo e implementando una estructura de políticas de mayor valor agregado y mejor bienestar (una estructura de políticas comunitaria más compleja). Las descripciones a continuación comienzan con la situación pre-NPC, durante la introducción de las tres campañas NPC, y desarrollos más recientes. Los autores visitaron Oyama-machi en varias ocasiones durante visitas de estudio al campo con participantes de capacitaciones sobre desarrollo rural y estudiantes de posgrado patrocinados por JICA.

### 3.1 Pre-NPC (Antes de 1961)

Varios años después del fin de la Segunda Guerra Mundial, muchas ciudades como Tokio comenzaron su recuperación económica a través de cosechar los beneficios del boom económico especial de la Guerra de Corea. Sin embargo, Oyama-machi aún permanecía subdesarrollada como en el periodo previo a la Guerra cuando las personas involucradas en la agricultura o trabajo pesado tenían bajos ingresos. Además, Oyama-machi fue destructivamente afectada por la inundación y los tifones de 1953 (The Machidukuri View 1991). Oyama era el pueblo más pobre de las 58 municipalidades en la prefectura de Oita. El pueblo estaba desesperadamente pobre. No había acceso a información, habilidad de organizar, y nadie confiaba en nadie (Notas del campo del 26 de Junio 2008 por Stenning Naomi). El pueblo tradicional y rural existía por la gente conectada por familias tradicionales y vínculos de sangre.

Sin embargo, las señales de bases de capacidad comunitaria formándose se observaban a través del movimiento de oposición a la construcción de la presa en la zona de Matsubara en Oyama-machi contra el Ministerio de Construcción. Oyama-machi organizó un comité de medidas de contención contra la construcción de la presa y visitó áreas con previos casos de construcción de presas y se preparó para la oposición condicional. Oyama-machi preparó una propuesta básica para una vida mejor tras la construcción de la presa para el ministerio. La negociación paso por dificultades pero obtuvieron sus peticiones del ministerio. Esta experiencia de negociación del todo el pueblo creó la base para un movimiento de desarrollo futuro único; el movimiento NPC de Oyama-machi.

Una mejora más en la base de la capacidad comunitaria del pueblo vino con el establecimiento de la Cooperativa Agrícola de Oyama-machi en 1949. Por ende, el desarrollo de la capacidad comunitaria de este tiempo se centraba en asociaciones y organizaciones, en la forma de la oposición a la presa y la creación de la cooperativa, y el desarrollo de líderes, que vinieron con la administración del comité y la cooperativa. La estructura de políticas comunitaria durante este periodo, sin embargo, permaneció relativamente simple. La mayoría de los miembros de la comunidad continuaron dependiendo de la plantación de arroz y también conservaron algo de ganado y sembraron vegetales para consumo propio. Oyama-machi incluye 3,601 hectáreas de terreno forestal de un total de 4,572 hectáreas (Cooperativa Agrícola de Oyama-machi 2007, p.6). En esta época no había nada parecido a productos agrícolas de valor agregado o actividades comunales importantes.

La cooperativa agrícola tenía veinte millones de yenes en ahorros en ese tiempo y se decidió como prioridad instalar la *Oyama Yuusen Housou* (Radio por cable Oyama – OYHK). Para financiar la infraestructura para OYHK la cooperativa decidió que necesitarían ahorros de cincuenta millones de yenes. Para alentar a la gente a invertir sus ahorros en la cooperativa (en lugar de las cuentas de ahorros de correos usuales) la cooperativa prometió regalarle a todo el que contribuyera a los ahorros de cinco millones de yenes un viaje gratuito a una exposición en Beppu, un destino famoso por sus aguas termales en la prefectura de Oita. Los fondos se acumularon sorprendentemente rápido y para mayo de 1957 cada vivienda en Oyama había instalado un radio por cable y OYHK estaba establecida y funcionando.

El sistema de radio fue usado (y cuando se escribió este artículo todavía) para anunciar los eventos a realizarse en la comunidad y actividades como festivales, eventos deportivos, juntas, Working Bees<sup>8</sup>, clases y talleres y para informar noticias de la comunidad, particularmente en relación al progreso del desarrollo del pueblo. Así, la radio mantuvo a todos los miembros de la comunidad bien informados y les recordaba los eventos comunales y actividades todo el tiempo y alentaba la participación de cada miembro. Esto resultó en mayor participación de miembros de la comunidad en actividades comunitarias incrementando la cantidad de oportunidades para la interacción entre los miembros de la comunidad y por ende

---

<sup>8</sup> Un grupo voluntario que hace trabajo para caridad

construyendo capital social vinculatorio. Las mayores oportunidades de interacción cara a cara resultante de la diseminación de información efectiva de OYHK también llevo a mayores oportunidades para compartir conocimiento informal y espontáneamente. Un ejemplo de esto puede ser un agricultor viendo a otro agricultor de un *danchi* (vecindad) diferente en un evento deportivo local y, después de escuchar que el otro agricultor tiene los mismos problemas con cierto insecto u otros problemas agrícolas que él mismo ha resuelto en su granja recientemente, comparte su experiencia para resolver el problema. De esta manera, el capital social construido contribuyó a ambos el desarrollo de capacidad comunitaria, en términos de una mayor conciencia comunitaria y compromiso a raíz de conocer muchos otros miembros de la comunidad, y a compartir más el conocimiento también.

Durante los primeros cinco a diez años que la radio operaba, Harumi Yahata daba un discurso de tres a cinco minutos a la hora de la cena todos los días (¡365 días al año!). En estos mensajes diarios él hablaba sobre su visión para Oyama-machi y también solía resaltar los logros recientes y cosas específicas que ocurrían en la comunidad. A través de estos discursos Yahata, como líder, fue capaz de transmitir sus propios valores y visiones a otros individuos en la comunidad, resultando en la formación de una cultura e identidad compartida así como valores compartidos subyacentes y visión para el pueblo; un aspecto importante de la capacidad comunitaria, una conciencia comunitaria bien (Miyoshi & Stenning 2008).<sup>9</sup> Los valores son una parte importante de la definición del conocimiento ofrecida anteriormente, por lo tanto, OYHK también probó ser una herramienta para compartir conocimiento y fue eficaz en una manera que un boletín informático nunca lo sería particularmente por el carisma y habilidades eficaces de hablar de Yahata y la falta de medios de entretenimiento como la televisión en la mayoría de las viviendas de ese tiempo. Yahata solía visitar las viviendas y campos y escuchar las ideas, opiniones y problemas de los agricultores en todos los *danchi*, por lo que fue capaz también de transmitir conocimiento que obtuvo de los miembros de la comunidad a través de estas interacciones constantes.

## 3.2 Formulación de los Movimientos NPC

### 3.2.1 NPC I (desde 1961)

El desarrollo en Oyama-machi comenzó despegar tras la introducción del primer NPC en 1961. Ya había una organización comunitaria establecida (la cooperativa agrícola), y el punto de cambio en este periodo en términos de capacidad comunitaria se centraba alrededor del surgimiento de un liderazgo excelente dentro de la organización en la forma del nuevo presidente, Harumi Yahata. Yahata tenía un amor profundo por su comunidad, compromiso de verla prosperar, visión para el futuro y habilidad para comunicarse efectivamente con miembros de la comunidad.

Yahata inició el primer gran cambio en la estructura de políticas cuando introdujo la campaña de Nuevas Ciruelas y Castañas (NPC I) en 1961. La primer campaña NPC<sup>10</sup> fue seguida subsecuentemente por la introducción de dos campañas NPC más, en un esfuerzo por mejorar y enriquecer la existencia “materialista y emocionalmente pobre” de la gente de Oyama al “aspirar a un ingreso confortable que fuera nutrido dentro de relaciones humanas honestas donde la gente disfrutara un ambiente de vida próspera” (Hibikinosato 2008, pp.1-2). Bajo el liderazgo de Harumi Yahata un número de estrategias y actividades de desarrollo se persiguieron incluyendo cambiar de plantar arroz a producir ciruelas y castañas. La campaña se centró en el concepto de “*hataraku*” (trabajar) y mejorar los ingresos. Como la mayoría de la gente del

---

<sup>9</sup> Ver Schein (2004) para más sobre el papel de los líderes en formar la cultura organizacional (también altamente aplicable en el caso de la comunidad)

<sup>10</sup> Este sería el primero de tres movimientos NPC en curso que se introdujeron exitosamente en Oyama-machi durante los 1960s. Para un panorama general y una descripción breve de los movimientos referirse a Stenning & Miyoshi (2007b).

pueblo estaba involucrada a cierto nivel en la agricultura, se planeó una reforma agrícola generalizada. Una meta específica fue establecer un ingreso neto por vivienda de un millón de yenes dentro de un periodo de diez años. Ligerero, manejable y que ahorre trabajo eran las tres condiciones de trabajo requeridas. Los estándares de trabajo se definieron como un día de trabajo de ocho horas con 180 días de trabajo al año, y un ingreso de 2,000 yenes al día. Este era un factor de alto riesgo para los líderes ya que cada objetivo era como un sueño para los agricultores (Hibikinosato 2008).

Ya que la campaña aspiraba a hacer el trabajo manual menos pesado y que tomara menos horas al día, los procesos agrícolas y políticas fueron modificados o seleccionados para lograr esta meta. Por ejemplo, los árboles de ciruela fueron cultivados con marcos para achicarlos para que se cosecharan más fácil y se prohibió criar Ganado en la comunidad por que requerían de cuidado y por ende trabajo manual, al menos dos veces al día. El NPC I también delineó una semana de cuatro días de trabajo con todo el trabajo manual limitado a la primera mitad de cada día de trabajo.

En este tiempo, los asuntos urgentes para los líderes quienes apoyaban proyectos que fomentarían el desarrollo económico de la zona eran el cómo estimular interés en la gente del pueblo que era pobre económica y materialmente. El proyecto inaugurado en 1961 aspiraba a encontrar un ingreso confortable que fuera nutrido dentro de relaciones humanas honestas donde la gente disfrutara de un ambiente de vida próspera. Estos conceptos se desarrollaron de la meta definitiva del proyecto de planeación del pueblo, la cual era descubrir la felicidad y plenitud para cada persona del pueblo (Hibikinosato 2008). Para romper con el estado miserable de “Sin dinero, sin recursos humanos, sin tiempo de ocio, pero con envidia,” los líderes dibujaron un escenario. Primero incrementar los ingresos a través de la promoción agrícola, después, adquirir intelecto, y después mejorar el medioambiente rural (Ogata 2008). Un eslogan para la iniciativa también fue creado para motivar a los miembros de la comunidad a comprometerse con la campaña: “Plantemos ciruelas y castañas y vámonos a Hawái!”

Una encuesta de producción, distribución y tendencias de consumo sobre producción agrícola doméstica, así como también investigación sobre recursos potenciales en los pueblos fueron realizados inmediata y simultáneamente para reducir el riesgo y satisfacer todas las condiciones antes mencionadas. Como resultado de dos años de investigación, una política para reducir la superficie de arroz entró en vigor para desarrollar la agricultura enfocada en huertos de ciruelas y castañas. Algunos agricultores, en particular los mayores, se opusieron fuertemente a esta decisión, creyendo que no era necesario ir en contra de la política de la prefectura de Oita de incrementar la producción de arroz. Había también el estigma social que los agricultores no eran agricultores de verdad a menos que cultivaran arroz. Además, para crear el día de no trabajar, los agricultores pensaron que era una locura dejar el ganado como vacas y caballos que requerían de cuidado diario (Hibikinosato 2008). Esta fue una decisión difícil y para que fuera implementada Oyama-machi necesitaba deshacerse del concepto establecido de agricultura que era apoyado por la política del Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca del gobierno de la prefectura de Oita. Sin embargo, esta decisión se basó en su duda de que si había futuro en el cultivo de arroz y en el reconocimiento de las desventajas de la producción de arroz dadas las condiciones locales de Oyama-machi (Koda Kazumi en su plática, 14 de julio 2008). Por eso, las personas de Oyama-machi empezaron a considerar su situación por ellos mismos.

Si el ganado y caballos eran usados para la labor, podían ser sustituidos por maquinaria agrícola. Los líderes no escucharon a los ciudadanos mayores sino que continuaron esparciendo su mensaje y entusiasmo a las generaciones más jóvenes. La razón por la que se nombró al proyecto de “Ciruelas y Castañas” como “NPC” usando las iniciales fue porque los líderes querían una imagen de moda para el proyecto y así atraer a la generación más joven. La frase ingeniosa de “Planta Ciruelas y Castañas y Gánate un Viaje a Hawái” nació de la obsesión de crear un eslogan inolvidable (Hibikinosato 2008).

El gobierno del pueblo también finalizó todos los nuevos proyectos e invirtió casi todo el presupuesto en procurar árboles jóvenes, mejorar la infraestructura, desarrollar canales de venta y organizar sesiones de capacitación técnica. Aunque el proyecto tuvo un despegue sin problemas, hubo un inconveniente inesperado cuando se mezclaron ciruelos de flor entre los árboles jóvenes. Los agricultores que habían esperado con ansias el cosechar la fruta se sintieron engañados por la administración y empezaron a sospechar. Además, la característica local de entrometerse en el negocio de otras personas se convirtió en sentimientos de envidia (Hibikinosato 2008). Bajo esta situación durante tres años el pueblo apoyó a su gente para que mantuviera su estilo de vida de antes de que pudiera cosechar las ciruelas y castañas. El gobierno del pueblo donó las plantas jóvenes como una subvención. El gobierno del pueblo y la cooperativa agrícola creó un grupo especial que guiaba a los agricultores trabajando junto con ellos. La cooperativa agrícola también proveía apoyo financiero con bajos intereses a los agricultores para que mantuvieran sus vidas diarias.

Cultivar ciruelas y castañas difiere de otros cultivos ya que se requieren técnicas sofisticadas para la fertilización, control de plagas, y poda. Conocimiento agrícola extensivo era particularmente indispensable cuando se consideraba la distribución y ventas del producto final. Como las industrias dependen de las personas, la agricultura también. El proyecto NPC no solo necesitaba desarrollar productos pero también necesitaba nutrir los recursos humanos de Oyama-machi. Los líderes ahora enfrentaban una nueva etapa del proyecto NPC que se enfocaba en el desarrollo de estos recursos humanos.

### 3.2.2 NPC II (desde 1965)

El desarrollo organizacional y de liderazgo y las actividades que acompañaron el primer NPC llevaron a una mayor conciencia comunitaria, y compromiso a la causa de desarrollo de casi el 100 por ciento de los miembros de la comunidad, una base fuerte para más desarrollo. Los agricultores ahora tenían nuevas habilidades y oportunidades para incrementar sus ingresos gracias al NPC I. La cooperativa agrícola y líderes de la comunidad ahora decidieron comenzar a incluir un enfoque en otros asuntos (no ingresos) de la comunidad.

Esto resultó en el siguiente gran cambio en la estructura de políticas comunitaria en la forma de la campaña de Nueva Combinación de Personalidad (Neo Personality Combination (NPC II)), la cual se añadió paralela y simultáneamente al NPC I existente. NPC II se enfocó en “*manabu*” (aprender). Bajo este programa la administración de Oyama-machi estableció un programa de aprendizaje de actividades en el centro comunitario llamado *Seikatsu Gakkou* donde los residentes locales recibían clases de aprendizaje cultural como ceremonia del té, artes marciales, o vestir kimono. Profesionales prominentes fueron invitados a dar clases para el estudio también. Eventos como conciertos de música clásica fueron planeados para que los residentes participaran y cooperaran juntos para “refinar sus personalidades.” Además, se alentó a los residentes a que tomaran tours alrededor de Japón, y se consolidaron redes para actividades de intercambio en el extranjero para estudiar técnicas agrícolas y de desarrollo comunitario (para estudiantes de primaria y secundaria a Estados Unidos y Corea, para jóvenes agricultores a un kibbutz en Israel, y para adultos a China). Se proveyeron becas para los jóvenes que se esperaba que se involucraran en la agricultura en la comunidad (Koda Kazumi en su plática el 24 de julio).

La fascinación de Oyama-machi con países extranjeros y viajes al extranjero viene desde la introducción del primero movimiento NPC en 1961, por lo que el eslogan, “*Ume, kuri wo uete, Hawaii ni ikou!*” (¡Plantemos ciruelas y castañas y vámonos a Hawái!), fue diseñado para motivar a la gente a invertir su apoyo en el movimiento y una vida mejor<sup>11</sup>. En 1969, el primer grupo de tres “aprendices” (jóvenes

---

<sup>11</sup> Cualquiera en Oyama-machi afirmará con orgullo que su pueblo tienen la tasa per cápita más alta de posesión de pasaportes, más que en cualquier otro lugar en Japón, a más de 70 por ciento.

agricultores prometedores incluyendo el hijo de Harumi Yahata Kinji) se envió a Israel a vivir, trabajar y estudiar por un mes en un kibbutz<sup>12</sup>. La región en Israel (Megiddo), se eligió para ser la ciudad hermana de Oyama por su similitud a Oyama-machi de que el ambiente hizo de la agricultura un reto. Megiddo tuvo que superar el obstáculo de un ambiente duro de desierto mientras que Oyama-machi, rodeado de montañas, poseía muy poca tierra cultivable. Ambas comunidades necesitaron ingenio, innovación y una comunidad fuerte si es que iban a sobrevivir y progresar con agricultura.

Formar una relación de ciudad hermana con Megiddo representa construir capital social de conexión a nivel de pueblos y actividades continuas de intercambio surgiendo de la relación resultó en desarrollo de la capacidad comunitaria importante y efectos de creación de conocimientos para Oyama-machi. El desarrollo de la capacidad comunitaria ocurrió en la forma de desarrollo de recursos humanos por la capacitación y experiencia en el extranjero de los jóvenes. Esto contribuyó a las habilidades incrementadas de formular y lograr objetivos comunitarios, así como identificar y acceder a recursos latentes dentro de la comunidad. La experiencia de vivir en otra comunidad contribuyó también a la habilidad de evaluar críticamente la situación en Oyama al proveer un tipo de ‘comunidad de referencia’ para comparar. La creación de conocimiento ocurrió cuando los jóvenes observaron y participaron en varias actividades del Kibbutz obteniendo nuevas ideas y experiencias y aplicándolas a sus propias situaciones en Oyama-machi. La pequeña capacitación grupal anual en Megiddo también representa una forma de capital social vinculatorio entre los jóvenes capacitados que desarrollaron relaciones cercanas para toda la vida.

Un número de nuevas ideas resultó de las experiencias de los jóvenes aprendices al vivir en el kibbutz y muchas de ellas fueron implementadas. Los entrenados que regresaron habían sido impresionados por los varios niveles de procesamiento agrícola que ocurrían en el kibbutz y propusieron el procesamiento de productos agrícolas en Oyama para agregar valor e incrementar más los ingresos del agricultor.

### 3.2.3 NPC III (Desde 1969)

El desarrollo de la capacidad comunitaria en Oyama-machi había ya progresado mucho; los recursos humanos habían comenzado a desarrollarse, se habían construido redes, había un fuerte liderazgo firmemente asentado y la organización agrícola continuó evolucionando y ganando impulso. A pesar de estas mejoras, más y más jóvenes dejaban la comunidad rural para ir a la ciudad.

La siguiente adición a la comunidad respondió a este fenómeno. La Comunidad Nuevo Paraíso (New Paradise Community (NPC III)) se centró en “*aishiau*” (amar) y aspira a un ambiente de vida más placentero y próspero para los residentes de Oyama-machi. La campaña buscó construir un medioambiente perfecto para vivir para poder retener a los residentes, particularmente los jóvenes, que se iban por la falta de instalaciones de entretenimiento, ocio y cultura. Bajo este programa, Oyama-machi se dividió en ocho zonas culturales con un centro cultural en cada una.

Otro ingreso importante para Oyama de una idea aprendida en la experiencia del kibbutz fue la creación del concepto de *Yattsu no Danchi* (ocho vecindarios). Así, se delinearon ocho vecindarios y cada uno de estos fue conceptualizado como un tipo de kibbutz. Dentro de cada *danchi* se construyeron centros culturales y comunitarios así como campos de deporte y parques públicos para que cada residente pudiera caminar a un centro comunitario a cinco minutos de su casa, y disfrutar deportes y ocio dentro de su propio *danchi*. El área fue decidida como un espacio donde las voces de los residentes se escucharan en la vida diaria. Un mapa de Oyama-machi que muestra los *Yattsu no Danchi* y los centros comunitarios se ofrece

---

<sup>12</sup> Tres aprendices eran enviados al kibbutz cada año hasta que la situación de seguridad en Israel se volvió demasiado inestable. Se les proporcionó comida y hospedaje a los aprendices en el kibbutz a cambio de trabajar por un mes. El mes en el kibbutz solía ser seguido por un mes de viaje por Europa.

en la Figura 2<sup>13</sup>. Estos centros comunitarios formarían la base de estrategias para construir capital social y oportunidades de aprendizaje comunitario, como la antes mencionada *Seikatsu Gakkou*.

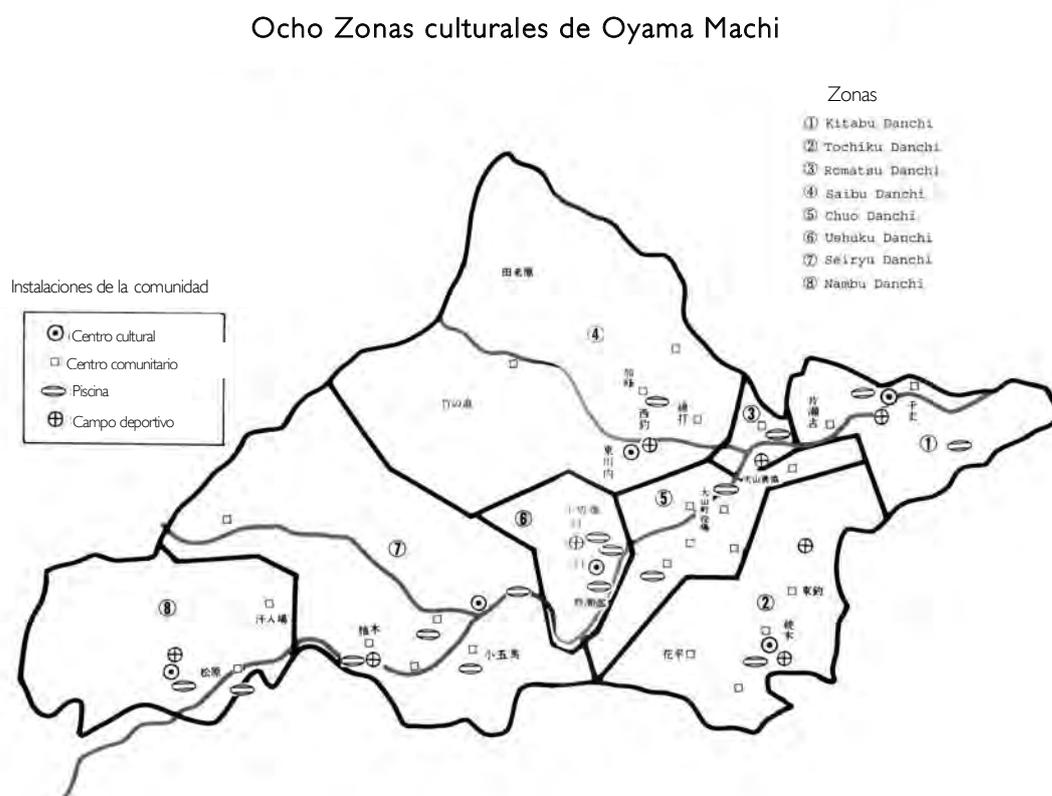
### 3.3 Formulación Post NPC: Nuevos Desarrollos

#### 3.3.1 Mayor Diversificación y Promoción de la Producción Agrícola (1970s)

Desde la formulación de los tres movimientos NPC basados en trabajo, aprendizaje, y amor, Oyama-machi ha continuado desarrollándose en términos de capacidad comunitaria y la estructura de políticas comunitaria también ha continuado evolucionando a la par con esto. Ha ocurrido una mayor diversificación de productos y procesos agrícolas y canales de mercadeo y ventas también han sido desarrollados. Los desarrollos más importantes de la capacidad desde los 1970s se han centrado en organizaciones y redes.

La diversificación de productos continuó con la introducción del cultivo de hongos *enoki* en los 1970s. La producción de hongos *enoki* fue inaugurada por un joven miembro del Grupo de Estudio de Juventud Agrícola incluyendo al hijo de Yahata, Kinji. La idea de los hongos *enoki* vino del resultado de un estudio que buscaba productos agrícolas prominentes, rentables y potenciales dentro y fuera del país tomando nota de la relación entre el mercado, productos y área de producción. Ellos hicieron el estudio en base a

Figura 2: Mapa de *Yattsu no Danchi* de Oyama-machi



Fuente: Cooperativa Agrícola de Oyama-machi 1987

<sup>13</sup> Uno de los primeros aprendices que regresó contactado para este estudio indicó que su aspiración original era construir no solo centros comunitarios sino también una tienda cooperativa y clínica de salud en cada *danchi*, sin embargo, la idea no se completó por las poblaciones tan pequeñas de los *danchi*.

información, una lista de todos los agricultores en Japón que lograban ventas de más de 100 millones de yenes al año, proveída por un experto agrícola de la oficina del gobierno de la prefectura de Oita. Ellos hicieron esfuerzos para saber sobre la mentalidad de tales agricultores exitosos y que tipo de forma de pensar se requería para conseguir tales grandes cantidades de ventas con la agricultura. Ellos analizaron lo que encontraron y después planearon una estrategia para el desarrollo (Nota de Campo 26 de junio 2008 por Stenning Naomi). El grupo también tomó en cuenta el estado natural del pueblo; cosas como la temperatura promedio, pluviosidad, y duración de horas de luz etcétera que no pueden ser cambiadas por el hombre y deben aprovecharse. Notaron que en Hita había una larga historia de explotación forestal (esta zona es bien renombrada por el cedro), y junto con la tala y molinos viene mucho aserrín como un producto derivado. El aserrín puede ser usado para cultivar hongos (Nota de Campo del 26 de junio 2008 y Koda Kazumi en su plática el 24 de julio 2008).

Las etapas de la producción de hongos se dividieron en dos: las partes técnicamente difíciles y las no difíciles. Las partes difíciles se realizaban colectivamente por el grupo y esta parte la tomó la cooperativa agrícola para la expansión de la gente del pueblo potencial para su cultivo. El sistema de producción fue llamado el “método Oyama”. Actualmente, los hongos *enoki* constituyen la fuente principal de los ingresos regulares para los agricultores de Oyama-machi junto con el ingreso de las ciruelas y/o castañas consideradas como “dos aguinaldos al año”.<sup>14</sup> Después de 10 años había 100 agricultores cultivando hongos *enoki* en Oyama con mil millones de yenes de ventas anuales totales, después de 15 años, había 150 agricultores de hongos *enoki* y ventas de mil quinientos millones de yenes (Nota de Campo del 26 de junio 2008).

Así el pueblo de Oyama aprendió a evitar la competencia y usar las condiciones naturales del suelo, y que los cultivos inestables eran prometedores (Ogata 2008). Oyama-machi buscó un sistema de gestión agrícola que traía ganancias mensuales a los agricultores. Los hongos *enoki* crecen en un periodo tan corto como un mes. La producción de hongos *enoki* ofreció ganancias a los agricultores una vez al mes. Esta actividad agrícola extra aseguraba un ingreso mensual estable. Además, los agricultores también comenzaron a cosechar berro diariamente así resultando en ingresos diarios. La producción de ciruelas y ciruelas japonesas se reconocieron como ganancias premium para los agricultores. Uvas y peras japonesas también se reconocieron como una ganancia premium en el otoño (Kinji Yahata, Director del Departamento de Asuntos Generales de la CA, plática del 24 de junio 2008). La producción de estos productos agrícolas variados y de muchos tipos se llamó “Agricultura Ciempiés”. Estas palabras vincularon la agricultura de muchos productos en pocas cantidades que existían en los pueblos de las montañas a los múltiples pies del ciempiés. Los cultivos se han extendido a ciruelas, castañas, hongos *enoki*, hierbas, vegetales etcétera (Ogata 2008). Oyama actualmente produce más de 120 productos agrícolas. Este sistema de producción agrícola incrementa las opciones de los agricultores y los agricultores son capaces de seleccionar e implementar el sistema de gestión agrícola que mejor se adapte a su situación.

Los esfuerzos continuos tras el movimiento NPC trajeron cierto nivel de éxito y el desarrollo de Oyama-machi se reconoció y se hizo famoso como un caso exitoso de desarrollo rural. De hecho el número de viviendas con ingresos netos de 5 millones ya alcanzó 110, y las viviendas con alta confianza en la agricultura llegaron a 284 en 1980. Cuanto el gobernador Hiramatsu inauguró su política de desarrollo rural del movimiento “Un Pueblo, Un Producto” en 1979, Oyama-machi se presentó como uno de tres casos exitosos junto con Himeshima y Yufuin. Su política se formula a través de sus visitas a estas áreas rurales donde la población decreciente era un problema serio. Sin embargo el número de viviendas sin confianza en la agricultura se mantuvo alto a 400 viviendas. Esta situación se consideraba seria porque si la

---

<sup>14</sup> En el año fiscal 2005 las ventas de hongos *enoki* a través de la cooperativa agrícola sumaron 7,412,500,000 yenes (Cooperativa Agrícola de Oyama 2007, p.10).

gente que no tenía confianza en la agricultura se iba del pueblo, el pueblo perdería números vitales de población. Se recordó la filosofía del movimiento NPC; el movimiento NPC no crea estudiantes sobresalientes mientras que tampoco crea estudiantes reprobados. El movimiento NPC se introdujo para buscar mayores ingresos, naturaleza humana intelectual y un ambiente próspero para todos los del pueblo de Oyama (Machidukuri View 1991). Se requieren más esfuerzos para desarrollar la comunidad completa.

### **3.3.2 Comunicación con el Exterior y Nuevas Direcciones (1980s-)**

Mayor diversificación y promoción de la producción agrícola ocurrida en los 1970s continuó de los 1980s, particularmente en términos de expandir redes y comunicación con el exterior del pueblo estableciendo nuevas instalaciones para realizar la visión de desarrollo de Oyama-machi.

La cooperativa agrícola también estableció 'Konohana Garten' en 1991. El complejo incluye un mercado de productos frescos donde los agricultores venden vegetales frescos y productos de valor agregado como *umeboshi* (ciruelas saladas) directamente a los consumidores. La tienda directa provee un lugar de ventas para los agricultores que no realizan distribución sistemática y estandarizada de productos agrícolas. El gran mercado accesado a través de la cooperativa agrícola requiere que los productos satisfagan ciertos estándares y un volumen mínimo. Konohana Garten no tiene ningún estándar sino que vende los productos agrícolas que los agricultores producen ellos mismos con cantidades reducidas de químicos agrícolas y que son frescos y seguros. Esta es una innovación del mercado que conecta directamente a los productores con los consumidores que no se encontraba en ningún otro lugar en Japón en ese tiempo. Esto ofreció la oportunidad a los agricultores de utilizar producto agrícola que de otra manera no sería mercadeable como productos mercadeables.

Esta innovación creó un mercado diferente gran mercado urbano, que los agricultores podían manejar ellos mismos. También ofreció información sobre las necesidades de los consumidores directamente a los agricultores y la oportunidad de considerar las necesidades del mercado. Los agricultores ponían precio a los productos ellos mismos, recibiendo el 80% del precio de ventas en lugar del 40% que recibirían usualmente si vendieran a través de mercados o detallistas regulares. Las cuentas de ventas de cada agricultor se ajustaban una vez a la semana y se transfería a sus cuentas casa diez días. En este sistema los agricultores también tenían una sola responsabilidad sobre sus bienes que no se vendieran, recogerlos al final del día ellos mismos. Los agricultores producían varios nuevos productos en base a sus ideas incluyendo productos procesados. Ideas y sensibilidad se volvieron importantes para producir nuevos productos. También comenzaron a vender plantas y flores para decorar las casas. Así, después de 25 años tras la introducción del movimiento NPC, se estableció Konohana Garten en Oyama-machi. La gente del pueblo visitó varios lugares en otros países incluyendo un kibbutz en Israel para observar y aprender de varias culturas y experiencias que fueron utilizadas para nuevas ideas. Ahora las ventas totales de Konohana Garten exceden los mil ochocientos millones de yenes al año (Nota de Campo del 26 de junio 2008). Konohana Garten se expandió con ocho tiendas antena en principales ciudades cercanas como Hita, Oita, Beppu y Fukuoka.

En 1986 CATV: OYT (Televisora Oyama-machi Yusen) se estableció para promover el desarrollo de recursos humanos en Oyama-machi. La meta específica fueron aquellos que no les era fácil adquirir conocimiento e información de medios impresos. Se requería una herramienta de comunicación más atractiva para aquellas personas. Se obtuvo apoyo financiero del Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca y del Ministerio del Gobierno Local. La propuesta para la CATV coincidía con los objetivos de los ministerios en ese tiempo, la cual era buscar nuevas ideas para la formulación de políticas de desarrollo rural (The Machidukuri View 1991). La programación de la televisión incluía programas generados por la propia OYT incluyendo la introducción de varios eventos en Oyama-machi.

Otro de los desarrollos más recientes en Oyama-machi es ‘Hibikinosato’ establecido por la ex administración de Oyama-machi<sup>15</sup> como un lugar para mostrar y vender los productos de Oyama a los visitantes. La organización también tiene mecanismos para la producción de nuevos productos con extra valor agregado de los productos Oyama, por ejemplo, una pequeña destiladora de *umeshu* (licor de ciruela) de alta calidad (y precio), que recientemente ha ganado bastante popularidad en Tokio.

El restaurante Konohana Garten, el ‘Restaurante Orgánico’ fue establecido en base a la idea de usar los vegetales no vendidos de Konohana Garten para producir comida local y venderla en un restaurante. El ‘Restaurante Orgánico’ ofrece a los visitantes a Oyama-machi una experiencia de degustar ingredientes frescos y ricos de Oyama y cocina al estilo tradicional de Oyama. Cultivar vegetales y preparar comida en Oyama-machi eran actividades previamente realizadas solo para el autoconsumo de las viviendas, sin embargo, estas habilidades se identificaron por la comunidad como otro recurso valioso y una posible fuente de ingreso a ser explotada en especial por los residentes mayores.

Sin embargo, al principio todos se opusieron a la idea. Había tres razones para la oposición: sería costoso contratar a un chef; tenía un alto riesgo; y no había clientes. Para resolver el problema de contratar a un chef, la cooperativa agrícola pidió a las amas de casa cocinar para el restaurante, así en lugar de contratar *shefu* utilizaría las habilidades de las *shufu*.<sup>16</sup> Ellas podrían preparar cualquier platillo que fueran buenas preparando y usar principalmente ingredientes de Konohana Garten. Ahora hay tres restaurantes de Konohana Garten (en Oyama, Fukuoka y Oita) con ventas totales de 600 millones de yenes contratando a 200 *shufu* de medio tiempo. Los restaurantes de Fukuoka y Oita tratan de contratar *shufu* locales de Oyama que se han casado e ido a vivir a las ciudades con sus esposos.

El turismo verde también es una actividad de desarrollo introducida recientemente en Oyama-machi. El turismo verde provee actividades de ocio residenciales para que la gente de la ciudad disfrute el medioambiente natural, cultura e interacción con la gente local en distritos locales. En Oyama-machi la Asociación de Turismo Verde fue establecida y los agricultores ofrecían a los visitantes experiencias como trabajo en las granjas, cocina rural, creación de artesanías, visitas de lugares históricos y culturales, eventos y vivir con los agricultores por algunos días en los pueblos agrícolas. La gente ha desarrollado sus actividades de turismo verde a partir de las actividades de varias asociaciones que se organizaron para sus vidas.

En base a experiencias acumuladas del pasado, la Cooperativa Agrícola de Oyama-machi se enfoca actualmente en los siguientes asuntos para su desarrollo agrícola: promoción de agricultura orgánica (con el uso de fertilizantes orgánicos sin usar pesticidas químicos); producción de productos alimenticios sanos, seguros y confiables como los demandan los consumidores; el desarrollo de los canales de distribución en respuesta a las tendencias de los tiempos; el desarrollo de productos de alto valor agregado para asegurar altas tasas de ganancias; promoción de una agricultura placentera en la que la gente joven pudiera involucrarse; asegura una vida rural culturalmente rica con un sistema de cuatro días de trabajo a la semana; y la promoción de actividades de intercambio entre residentes urbanos y rurales (Cooperativa Agrícola de Oyama 2007).

#### **4. Conclusión**

Este capítulo introduce conceptos de un enfoque alternativo para el desarrollo rural e intentó clarificar el alcance o límite de la comunidad como nuestro sistema social operacional construido y un vínculo entre los desarrollos de su capacidad comunitaria y selección de nuevas o de cambios en las estructuras de políticas

---

<sup>15</sup> Como muchas pequeñas comunidades en Japón, Oyama-machi ha sido amalgamada con la ciudad vecina más grande. ‘Hibikinosato’ es manejada ahora por ex oficiales de la ex administración del pueblo.

<sup>16</sup> Shefu significa chef y shufu significa ama de casa en japonés.

comunitarias. Estos incluyen factores económicos, sociales, políticos, así como interés individual y grupal. La comunidad es, como se discutió en la primera parte de este capítulo, un sistema social construido y la capacidad comunitaria es transformable a través de los esfuerzos de la gente. Pensamos que la introducción de los conceptos a ser discutidos por los miembros de la comunidad ofrece un enfoque más viable, y más operacional y práctico para el desarrollo.

Un ejemplo fue presentado como estudio de caso de desarrollo de capacidad comunitaria y cambios en la estructura de políticas comunitaria en Oyama-machi en la prefectura de Oita, Japón. El estudio de caso usó la descripción cualitativa para examinar los desarrollos en la capacidad comunitaria y los cambios subsecuentes en la estructura de política comunitaria desde antes del primer movimiento NPC 1961 hasta los desarrollos más recientes post-NPC. El estudio de caso reveló que mientras la capacidad comunitaria se desarrollaba en términos de componentes comunitarios (organizaciones, liderazgo, recursos humanos, y redes) y características de capacidad (conciencia comunitaria, compromiso, capacidad de establecer y lograr objetivos, capacidad para reconocer y acceder a recursos) surgía una estructura de políticas comunitaria más compleja. La utilización de estos conceptos provee una herramienta más fructífera y apropiada para el desarrollo de comunidades rurales. Tal enfoque de desarrollo comunitario tiene el potencial de ser una herramienta operacional y práctica para la gente que tiene un deseo de buscar una vida de mayor calidad en la zona rural.

En base a esta consideración hemos organizado varios programas de capacitación de JICA presentando estos conceptos de desarrollo de capacidad comunitaria y estructura de políticas comunitaria. Los participantes, principalmente oficiales de gobierno de países en desarrollo, discuten e interpretan sus experiencias a través de las visitas guiadas de estudio de casos de desarrollo rural como los de Oyama-machi, Himeshima, Yufuin, Ajimu, Bungotakada, y Taketa mientras utilizan estos conceptos. También discuten sus propios casos de desarrollo y desarrollan y preparan su plan futuro para el desarrollo. Nos informan que sus esfuerzos en estas tareas han sido exitosos en base a su retroalimentación y evaluación del programa.

El modelo que introducimos en este capítulo está aún bajo construcción pero sin embargo provee un marco concreto y operacional para el desarrollo rural desde un enfoque comunitario. Nuestra opinión es que la conceptualización del desarrollo es una manera práctica de situaciones de la vida real donde varios factores existen y que también podemos crear factores.

Además, para elaborar más, la discusión sobre el alcance y los límites de la comunidad es un asunto que debe ser más examinado. La unión reciente de Oyama-machi con la ciudad de Hita es un caso interesante de estudio sobre esto. La ciudad de Hita reorganizó el ex gobierno de Oyama-machi como una sucursal del Gobierno de la ciudad de Hita y se redujo el personal tremendamente. Esta situación hizo que el gobierno local fuera algo externo a la comunidad de Oyama-machi, mientras que históricamente el gobierno local ha tomado un papel importante y ha sido una parte interesada activa en la comunidad y en su desarrollo.

\* **Este capítulo es una versión revisada y traducida de** "Miyoshi, K. and Stenning, N. (2008). Developing Community Capacity for Rural Development: An Alternative Approach for Rural People, the Asia Association for Global Studies (AAGS) Research Forum: Rural Development and Community Capacity - Local Action in a Global World, September 20, 2008. (Presented Paper)."

**Apéndice: Capacidad Comunitaria y Estructura de Políticas en Oyama-machi**

Fase	Comunidad	Situación de la Sociedad (resultado)	Lugar de Cambio en la Capacidad Comunitaria	Cambio Resultante en La Estructura de Políticas
Pre-NPC (hasta 1961)	No hay reconocimiento claro de la comunidad: Comunidad rural tradicional	El pueblo más pobre de 58 municipalidades en la prefectura de Oita	<p><u>Capacidad comunitaria pobre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay acceso a la información</li> <li>No hay habilidad de organizar</li> <li>Nadie confiaba en nadie</li> </ul> <p><u>Preparación de la base para el desarrollo de capacidad comunitaria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oposición condicional contra la construcción de la presa.</li> <li>Organizaciones (establecimiento de la cooperativa agrícola: 1949)</li> <li>Establecimiento de la radio por cable de Oyama (YHK)</li> <li>Desarrollo de liderazgo (por la nueva organización), Yahata Harumi se volvió presidente de CA Oyama en 1954 (a 1987), y jefe del pueblo en 1955 (a 1971)</li> </ul> <p>Investigación/tour de study</p>	<p><u>Estructura de Políticas Simple</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aún simple</li> <li>Cultivo de arroz, cuidado de ganado</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comenzar a desarrollar una base para el cambio</li> </ul> <p>Creación de concepto</p>
Formulación de las fases NPC (desde 1961)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comienzo del reconocimiento de Oyama machi como comunidad</li> </ul> <p><u>Principales actores:</u></p> <p><u>En la comunidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno del pueblo,</li> <li>Cooperativa agrícola</li> <li>Grupo juvenil</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viviendas productoras de ciruelas</li> </ul> <p><u>Fuera de la comunidad:</u></p> <p>Desfavorable y no apoya a Oyama -Machi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno prefectural</li> <li>Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca</li> </ul>	La lucha por la transformación del concepto del pueblo agrícola y su logro a cierto punto Reconocimiento de vida próspera en la zona rural: logro del slogan de NPC	<p>(NPC I desde 1961)</p> <p><u>Fortalecimiento de la conciencia comunitaria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo (surgimiento de un líder con visión y buenas habilidades de comunicación)</li> <li>Slogan de NPC</li> <li>Actividades comunitarias (e.g. softbol matutino)</li> </ul>	<p>(NPC I desde 1961)</p> <p><u>Inauguración del Movimiento NPC:</u></p> <p><u>Establecimiento de agricultura altamente rentable; buscando una estructura de políticas de valor agregado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento del ingreso</li> <li>Reducción del trabajo pesado</li> <li>Cambio de la producción de arroz a ciruelas y castañas</li> </ul> <p>Selección de técnicas agrícolas para reducir el cansancio y las horas de trabajo manual</p>
			<p>(NPC II desde 1965)</p> <p><u>Desarrollo de Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar a gente del pueblo a Hawái (1965)</li> <li>Enviar a jóvenes a un Kibbutz en Israel (1969)</li> </ul> <p><u>Comienzo de cambio en las características de capacidad comunitaria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciencia comunitaria</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Capacidad para establecer y lograr objetivos</li> <li>- Capacidad para reconocer y acceder a recursos</li> <li>Planeación</li> <li>Existencia de oportunidades de cambio</li> <li>Creación de censo</li> <li>Tours de estudio</li> <li>Becas</li> </ul> <p>Intercambios con comunidades en el extranjero</p>	<p>Nuevas ideas para la agricultura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un número de nuevas ideas resultó de los jóvenes capacitados.</li> <li>Los varios niveles del proceso agrícola</li> <li>Experiencias</li> <li>Políticas para desarrollar recursos humanos se añadieron a la estructura de políticas de NPC I existente</li> </ul>
			<p>(NPC III desde 1969)</p> <p><u>Ambiente próspero y placentero</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de 8 zonas culturales y 8 centros culturales y comunitarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas para mejorar el ambiente de vida de la comunidad añadidas a las estructuras de políticas de NPC I y NPC II existentes</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Más construcción de capital social</li> <li>Seikatsu Gakkou</li> </ul> <p>Creación de concenso</p>	
Formulación Post-NPC (1970s en adelante)	<p>En la Community</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno del pueblo,</li> <li>Cooperativa agrícola</li> <li>Grupo juvenil</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viviendas productoras y procesadores de ciruelas</li> <li>Productores de hongos enoki</li> <li>Productores de vegetales</li> </ul> <p>Fuera de la comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Favorable y apoya a Oyama-Machi</li> <li>Gobierno prefectural</li> <li>Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de viviendas con ganancias netas de 5 millones de yenes: 110 (1980)</li> <li>Viviendas con fuerte confianza en la agricultura: 284, sin confianza: 400</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mandar a estudiantes a Idaho en Estados Unidos</li> <li>Organizaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes, capacidad para reconocer y acceder recursos</li> </ul> </li> <li>Mayor utilización del estado natural del pueblo: pasado de explotación forestal</li> </ul> <p>Confianza en el incremento de opciones de sistemas de producción agrícola</p>	<p><u>Estructura de políticas de mayor valor agregado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor diversificación de los productos y procesos agrícolas y mercadeo/ventas a mercados de ciudades</li> <li>Hongos enoki: Método Oyama</li> <li>Ume-boshi</li> </ul> <p>Producción de vegetales: Incremento de variedades</p>
1980s: Inauguración de OVOP: 1979	<p>En la Community</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno del pueblo,</li> <li>Cooperativa agrícola</li> <li>Konohana Garten (1990)</li> <li>Competencia de Umeboshi (1991)</li> <li>Restaurante Orgánico de Konohana Garten</li> <li>Hibiki no Sato</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viviendas productoras y procesadores de ciruelas</li> <li>Productores de hongos enoki</li> <li>Productores de vegetales</li> </ul> <p>Fuera de la comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno prefectural</li> <li>Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de ingresos estables a través de la agricultura</li> <li>La municipalidad con los ingresos per cápita más altos de la prefectura de Oita</li> <li>Reputación de desarrollo rural exitoso: caso modelo de OVOP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de CATV: OYT (1986)</li> <li>Intercambio con el exterior de la comunidad: Caso exitoso de OVOP</li> <li>Establecimiento y fortalecimiento de vínculos/redes externos</li> <li>Creación de un nuevo modelo de desarrollo rural</li> </ul>	<p><u>Agricultura dimensionalmente alta y comunicaciones con el exterior</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hibiki no Sato Konohana Garten (1989): nuevo sistema de mercado innovativo: Regulaciones y estándares de productos</li> <li>Competencia de Umeboshi (1991)</li> <li>Hibiki no Sato: licores y nuevos productos</li> <li>Restaurante Orgánico de Konohana Garten</li> </ul>
Merger to Hita City (2007)	<p>En la Community: decremento del reconocimiento de la comunidad por los miembros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno del pueblo,</li> <li>Cooperativa agrícola</li> <li>Konohana Garten (1990): miembros registrados dentro y fuera de la zona de Oyama</li> <li>Competencia de Umeboshi (1991)</li> <li>Restaurante Orgánico de Konohana Garten</li> <li>Hibiki no Sato: miembros</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viviendas productoras y procesadoras de ciruelas</li> <li>Productores de hongos enoki</li> <li>Productores de vegetales</li> </ul> <p>Fuera de la comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno de la ciudad de Hita</li> <li>Gobierno prefectural</li> <li>Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de ingresos estables a través de la agricultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unión con la ciudad de Hita afecta o está afectando la capacidad comunitaria gradualmente</li> <li>Independiente del gobierno local</li> </ul>	<p><u>Agricultura dimensionalmente alta y comunicaciones con el exterior</u></p>

## Referencias

- Bellm C., and Howard, N. (1974). *the Sociology of Community: A Selection of Readings*, Oregon, Frank Cass and Co. Ltd.
- Chaskin, R. J., Prudence, B., Sudhir, V., and Avis, V. (2001). *Building Community Capacity*. New York: Aldine De Gruyter.
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Oxford: Blackwell.
- Funnell, S. (1997). 'Program logic: an adaptive tool for designing and evaluating programs'. *Evaluation news and comment* 6(1): 5-17.
- Field Note from 26<sup>th</sup> June 2008 by STENNING Naomi: Kinji Yahata, Head of Oyama Agricultural Cooperative.
- Funatsu Mamoru and Tatsuto Asakawa (2006). *Gendai Comuniti-Ron (Theory of Morden Community)*, The University of the Air Japan.
- Gittel, M. (1980). *Limits to Citizen Participation: The decline of community organizations*, Beverly Hills: Sage.
- Gittel, R. and Avis, V. (1998). *Community Organizing: Building Social Capital as a Development Strategy*. Thousand Oaks: Sage.
- Hibikinosato (2008) presented paper at the visit as a part of training program. *The Past, Present, and Future of the Town of Plum and Chestnuts: Oyama-machi, Birthplace of "One Village, One Product" Project*.
- JICA, Office of Evaluation and Post Project Monitoring, Planning and Evaluation Department (2004). *JICA Evaluation Handbook: Practical Methods for Evaluation*. Tokyo: JICA.
- Johnson, R.B. (1998). 'Toward a Theoretical Model of Evaluation Utilization', *Evaluation and Program Planning*, 21(1), pp.93-110.
- MacIver, Robert (1970) *On Community, Society, and Power*, Chicago and London, The University of Chicago Press.
- McMillan, D. and Chavis, D. (1986). 'Sense of Community: A definition and theory', *Journal of Community Psychology*, 14(January 1986), 6-23.
- Miyoshi Koichi (2007) *Hyoka-ron wo Manabu-Hito-no-tameni (For People to Study Evaluation Theory)*, Sekai-Shiso-sha.
- Miyoshi, Koichi, Satoshi Morita, Yoshio Aizawa (2003). 'Toward Constructing More Suitable Program Theory for Japan 's Evaluation: Focusing on International Cooperation Evaluation and Policy Evaluation', *The Japanese Journal of Evaluation Studies*. 3(2): 40-56.
- Ninomiya Tetsuo, Kazuyuk Hashimoto, Yasutoshi Nakajo and Takahiko Takemura (1985), *Toshi-Noson Komyuniti (City and Rural Community)*, Ochanomizi-Shobo.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Ogata, H. (2008). PowerPoint Presentation: Restrictions in Regional Development and How to Overcome Them.
- Oyama Agricultural Cooperative. (2007). Information paper prepared for JICA area focused training in community capacity and rural development for ASEAN countries (July 2007).
- Rogers, P., Hacsı, T., Petrosino, A., and Huebner, T. (2000). *Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities*. 87: 5-13.
- Sarason, S.B. (1974). *The Psychological Sense of Community: Prospects for a Community Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shulha, L.M. and Cousins, J.B. (1997). 'Evaluation Use: Theory, Research and Practice since 1986', *Evaluation Practice*, 18(3), pp.195-208.
- Stenning, N. (2007). Decentralization and Community Capacity: A Case Study of Community Capacity in the Context of Decentralization in Indonesia, (Master Thesis: Ritsumeikan Asia Pacific University) unpublished paper.
- Stenning, N. and Miyohi, K. (2007). Evaluating Community Capacity Development: The Case of Oyama-cho, *Proceedings: 8<sup>th</sup> Annual Conference of the Japan Evaluation Society*, 239-244.
- The Machidukuri View (1991) OYT Hatouea Senryaku: Oyama-machi CATV Donyuu no Kiseki, Daiichi-Hoki.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, New York, Cambridge University Press.

# Estrategias de Redes y Conocimiento para el Desarrollo de la Capacidad Comunitaria en Oyama-machi:

## Un Modelo del Movimiento OVOP

Naomi Stenning y Koichi Miyoshi  
Universidad de Ritsumeikan Asia Pacific

### 1. Introducción

Desde el punto de vista de los autores, tanto la “Aldea” (comunidad) como el “Producto”, como partes de “Un Aldea, Un Producto (OVOP) son de igual importancia. Desafortunadamente, hasta ahora en la práctica internacional para el desarrollo, parece que el movimiento OVOP está siendo promovido como una solución rápida para el desarrollo comunitario, centrándose en el desarrollo de productos y comercialización, mientras que prácticamente ignorando los problemas de la capacidad comunitaria (ver Takano 2007). El desarrollo de la capacidad comunitaria está muy relacionado con la exitosa introducción e implementación de estructuras de políticas comunitarias más avanzadas como la que el movimiento OVOP conlleva.

Este documento explora la experiencia de Oyama-machi, un modelo inspirado por, e implementador exitoso de, el movimiento OVOP. Oyama-machi logró una significativa promoción y desarrollo de la capacidad comunitaria del desarrollo agrícola al introducir el Movimiento Nueva Ciruela y Castaña (NPC por sus siglas en inglés) en 1961<sup>1</sup>. Bajo esta y las campañas sucesivas de actividades de cultivo de *ume* (ciruela japonesa), *Kuri* (castañas) y champiñones *enoki* se introdujeron a Oyama, así como una serie de otras actividades de desarrollo comunitario mucho antes de que empezara el movimiento OVOP. Es importante describir y analizar la experiencia de desarrollo comunitario de Oyama antes de la introducción del movimiento OVOP para aislar los factores subyacentes y requisitos de la capacidad de la comunidad para aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el movimiento OVOP y para ofrecer recomendaciones para que otras comunidades sean capaces de hacerlo también.

En las siguientes páginas, se describen y se elaboran algunas de las estrategias de creación de capital social que llevaron al desarrollo de la capacidad comunitaria de Oyama. Tales actividades comprendidas en este artículo incluyen: *Oyama Yuusen Housou* (cable radial), el torneo de softbol *Ohayou* y una relación de ciudades hermanas en el extranjero. El documento analiza cómo estas actividades estimulan el desarrollo de la capacidad comunitaria y la creación de conocimiento y la transferencia a través de la creación y el fortalecimiento de las redes de la comunidad (capital social). El primer documento describe brevemente el modelo de desarrollo de la capacidad comunitaria y la estructura de la política comunitaria y de la literatura sobre el conocimiento y el capital social antes de esbozar la experiencia de Oyama-machi en términos de estrategias para promover el capital social y los impactos resultantes sobre el desarrollo comunitario y la capacidad de creación e intercambio de conocimientos y la posterior introducción de estructuras de política comunitarias de mayor valor agregado.

Los datos para este estudio se recolectaron, mientras que los autores preparaban estudios de caso de los programas de capacitación del grupo JICA celebrada en *Ritsumeikan Asia Pacific University* en el

<sup>1</sup> Los movimientos de la NPC no son el foco principal de este artículo, consulte Stenning y Miyoshi (2007a, 2007b) para una descripción más detallada de los movimientos y su aplicación.

2006-2007. Además, los datos se recolectaron durante los viajes de estudio y conferencias comunitarias llevadas a cabo en Oyama-machi para la capacitación de JICA, así como de las entrevistas comunitarias informales y observaciones formuladas por Stenning, mientras realizaba el trabajo de campo en Oyama en febrero de 2008.

## **2. Modelo de Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Estructuras de Política Comunitarias**

El modelo que se ilustra en la figura 1 ilustra el desarrollo de capacidad comunitaria y la estructura de política comunitaria<sup>2</sup>. El modelo se puede utilizar para conceptualizar el desarrollo, describir y evaluar la capacidad y actividades comunitarias, así como también la planeación del desarrollo comunitario. La capacidad comunitaria se invierte en los elementos de la comunidad (individuos, líderes, organizaciones y redes) y se caracteriza por un sentido de comunidad y los niveles de compromiso, así como la capacidad colectiva de la comunidad para establecer y alcanzar objetivos y reconocer y acceder a recursos para uso productivo.

La estructura de política comunitaria conceptualiza los aspectos económicos, sociales y políticos de la vida dentro de la comunidad. El modelo reconoce aspectos no económicos al incorporar actividades sociopolíticas y al permitir la incorporación de actividades informales, así como también formales, (por ejemplo, las actividades pueden ser actividades de producción agrícola, deportes comunitarios o iniciativas específicas de desarrollo). La parte de la estructura política del diagrama ilustra el proceso de actividades comunitarias a través de un enfoque de marco lógico. Estas actividades se conceptualizan como procesos que consisten de insumos (recursos humanos, financiación, tiempo), actividades, productos, resultados intermedios (cambios de grupo(s) objetivo(s)) y los resultados finales (los cambios en la sociedad).

La relación entre la capacidad de desarrollo comunitario y la estructura de política es interactiva y continua. La capacidad comunitaria es un requisito para la planeación exitosa, la implementación y la evaluación de las estructuras de política económica. El desarrollo de la capacidad comunitaria es a menudo el resultado de los procesos de la estructura de política comunitaria, ya que a menudo resultan en cambios en los grupos objetivos específicos y en la sociedad en general. Del mismo modo, el desarrollo de la capacidad comunitaria también conduce al aumento o cambios en la estructura de la política comunitaria mientras que la comunidad con un mayor nivel de capacidad, naturalmente, seguirá más las estructuras de políticas de valor agregado y sofisticado.

## **3. Redes, Capacidad Comunitaria y Conocimiento**

Mucha de la literatura sobre el conocimiento y su manejo y la transferencia se originó y se centra en la organización del sector privado y se ocupa de asegurar que el conocimiento creado a través de una costosa investigación y desarrollo se capitaliza en toda su extensión. También ha habido un creciente reconocimiento en el desarrollo comunitario internacional de la importancia del aprendizaje y los enfoques del conocimiento y la necesidad de compartir conocimientos entre las organizaciones de desarrollo, los gobiernos, las instituciones académicas y las comunidades a nivel mundial para maximizar el beneficio equitativo de la investigación y el conocimiento de las comunidades a nivel mundial (por ejemplo, ver NHS 2005, 2007 ODI, nd SDC, Hovland 2003, y Ramalingam 2006). Sin embargo, parece que hay una especie de vacío en la literatura sobre la creación de conocimiento endógeno y el intercambio y la relación entre estas actividades y el capital social dentro de las comunidades rurales, que es el foco de este artículo.

---

<sup>2</sup> Para una explicación más detallada del modelo y la teoría subyacente, refiérase a Miyoshi & Stenning (2008) y Stenning & Miyoshi (2007a)

Figura 1. Modelo de desarrollo de capacidad comunitaria y estructuras de política comunitarias



Fuente: Miyoshi & Stenning 2008

El conocimiento se diferencia de la información y los datos en que los valores y las creencias (cultura) juegan un papel fundamental (Davenport & Prusak 1998, p.12; Nonaka & Takeuchi 1995). Davenport y Prusak ofrecen una definición útil:

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual y una visión experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se integra no sólo en documentos o repositorios, sino también en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas. (1998, pág. 5)

Debido a que es el propósito de este artículo extenderse en la relación entre las estrategias de capital social (redes), el desarrollo de la capacidad comunitaria y la estructura de política y la creación e intercambio de conocimientos. Es importante definir aquí lo que el término "Capital Social" quiere decir, profundizar en los tipos de capital social y en los tipos de estrategias que se pueden perseguir para crearlos y, teorizar en los impactos esperados en los resultados de la capacidad y la creación e intercambio de conocimiento resultante.

Coleman definió el capital social como "la variedad de diferentes entidades con dos elementos en común: todos constan de algún aspecto de estructura social y facilitan ciertas acciones de los agentes, ya seas personas o agentes corporativos, dentro de la estructura" (1998, pág. S98). Putnam se basa en esto al hacer referencia al capital social como las características de la organización social, tales como la confianza, las normas de reciprocidad y las redes de compromiso cívico, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando acciones coordinadas (Putnam, 1993, pág.167).

Dos tipos importantes de capital social se han identificado; capital social de puente y capital social de vínculo (Gittel & Vidal 1998, Putnam 2000). El capital social de puente "reúne a las personas o a los grupos que antes no se conocían entre sí", mientras que el capital social de vínculo, por otro lado, "acerca a las personas que ya se conocen entre sí" (Gittel & Vidal 1998, pág.15). Así, el capital social de vínculo se

puede describir como "una especie de pegamento sociológico", mientras que el capital social de puente constituye "un ablandador sociológico WD-40" o lubricante (Putnam, 2000, pág.23). En el contexto de una pequeña comunidad rural, donde casi todos los miembros se conocen entre sí al menos en cierto grado, el capital social de vínculo implicaría las relaciones/redes entre los miembros de la comunidad, mientras que el capital social de puente son las relaciones y redes que conectan los miembros de la comunidad (organizaciones e individuos) con entidades externas más allá de sus límites. Sin embargo, es importante reconocer que los dos tipos de capital social son difíciles de distinguir y se debe conceptualizar como una escala de más o menos (Puente Vs. Vínculo) y no como categorías en las que se pueden dividir claramente las redes sociales (Putnam, 2000, pág.23).

Este artículo analiza dos procesos de conocimiento que están muy relacionados, y que se pueden promover, con las estrategias de la creación de capital social/redes: La creación e intercambio de conocimiento. La creación de conocimiento incluye la introducción o formulación de nuevas ideas, información, tecnología, valores/normas/creencias o procesos en la comunidad. Este nuevo conocimiento se puede crear dentro de la comunidad a través de las interacciones sinérgicas entre los miembros de la comunidad o por el contacto formal o informal entre los miembros de la comunidad (individuos, líderes, organizaciones) con personas, organizaciones, procesos, información o tecnología más allá de las fronteras de la comunidad. Por lo tanto, la creación de conocimiento se puede estimular mediante el empleo tanto del capital social de puente como el de vínculo.

El intercambio de conocimiento<sup>3</sup>, el que también se conoce como transferencia de conocimiento (Rogers 1995) y traducción de conocimiento (Critchley et al 2006), se refiere al proceso de difusión de conocimiento generado desde el conocimiento de los creadores hasta la comunidad más amplia de los usuarios de conocimiento y viceversa. El término implica un diálogo continuo o un proceso de dos vías en lugar de un paso de un solo sentido o en la divulgación de la información. También implica el reconocimiento de que todos los miembros son capaces de aprender y también tienen algo que ofrecer en términos de conocimiento, por lo tanto, la participación activa se destaca de forma particular (St. Croix 2001). Debido a esto y a su base fundamentada de valores y creencias, es inherentemente difícil de compartir eficazmente el conocimiento sólo a través de textos, documentos y tecnologías de la comunicación y, aunque la administración del conocimiento formal también implica a menudo las estrategias para el almacenamiento y la divulgación de información y de datos, el intercambio de conocimientos eficaz se logra mejor a través de interacciones informales y espontáneas de persona a persona (Davenport y Prusak 1998, pág.89). Por lo tanto, una tarea importante para el intercambio de conocimientos es la elaboración de estrategias para fomentar una mejor calidad y mayores cantidades de este tipo de interacciones, como las estrategias de redes comunitarias centradas en el desarrollo de una relación más cercana (capital social de vínculo) dentro de la comunidad.

Las relaciones entre las estrategias de capital social de puente, desarrollo de la capacidad comunitaria, creación e intercambio de conocimientos y la implementación de estructuras de políticas comunitarias de mayor valor agregado se resumen en la Figura 2. El diagrama también muestra cómo OVOP se puede conceptualizar como la "una aldea" como parte de la ecuación que se refiere a la capacidad comunitaria y "un producto" como la estructura de política comunitaria (actividad, proyecto, proceso de producción, etcétera). Ambos son igualmente importantes, sin embargo, para implementar de manera exitosa una estructura de política comunitaria más sofisticada se requiere cierto nivel de capacidad comunitaria. El desarrollo de la capacidad comunitaria inicialmente se puede estimular a través de estrategias de redes (creación de capital social).

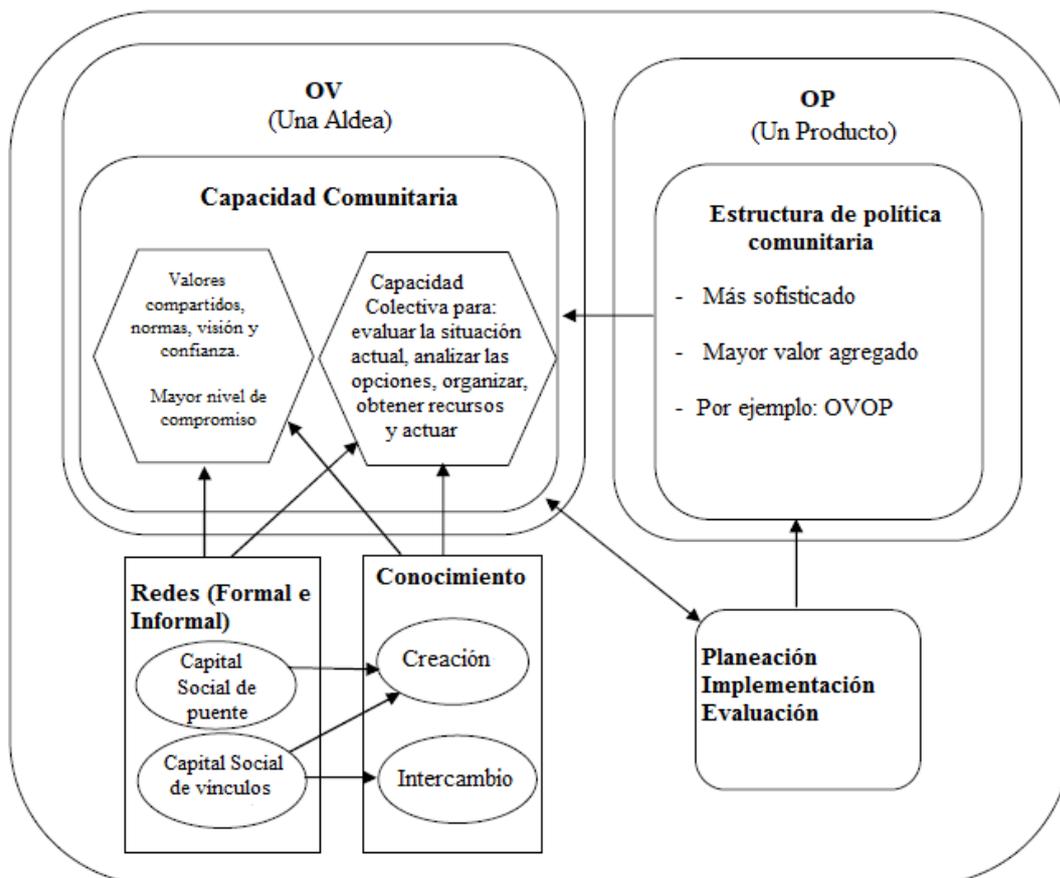
---

<sup>3</sup> Los autores prefieren el término intercambio de conocimiento puesto que es más indicativo de un proceso activamente mutuo en lugar de lo que implica la existencia de receptores pasivos de información.

La introducción de estrategias para la creación de capital social de puente y de vínculos estimula tanto el desarrollo de la capacidad comunitaria como la creación e intercambio del conocimiento. La red que crea el capital social de vínculos fomenta el intercambio del conocimiento a través el aumento de las interacciones y la comunicación uno a uno entre los miembros de la comunidad, así como también la creación de conocimientos derivados de las sinergias creativas de tales interacciones. El capital social de vínculos también impacta de forma directa sobre la capacidad comunitaria, en particular en términos de la creación de visión compartida, valores y normas y un mayor nivel de compromiso de la comunidad. Por otra parte, la creación de capital social de puente es más probable que fomente la creación de conocimientos a través de la introducción de nuevas ideas, valores, productos o procesos dentro de la comunidad a través del contacto con el exterior. Este tipo de capital social también afecta de forma directa la capacidad comunitaria en términos de acceso a recursos externos.

Una mejor creación e intercambio de conocimientos que resulte de la red contribuye al desarrollo de la capacidad comunitaria y por lo tanto una mayor capacidad para planificar, implementar y evaluar las estructuras de políticas comunitarias lo que conduce a la introducción de estructuras de políticas comunitarias con mayor valor agregado. Por otra parte, la realización de actividades de planificación, ejecución y evaluación contribuyen al desarrollo de la capacidad adicional así como se pueden introducir los resultados de las nuevas estructuras de políticas comunitarias de mayor valor agregado.

**Figura 2: Redes, Conocimiento y OV + OP**



Fuente: Creado por los autores basados en Miyoshi y Stenning 2008

#### 4. Observaciones de las Estrategias de Red en Oyama-machi<sup>4</sup>

Esta sección describe unas pocas estrategias y actividades que se llevaron a cabo en Oyama-machi las cuales se centraron en la creación de capital social, dando lugar al desarrollo de la capacidad comunitaria, creación e intercambio de conocimientos y a unas mejoradas estructuras de políticas comunitarias. Oyama-machi es una comunidad rural pequeña ubicada en Oita, Japón. La aldea está situada en las orillas del río Oyama y está rodeada por montañas boscosas de cedro. En 1949 la Cooperativa Agrícola de Oyama-machi se formó y en 1954 una de las figuras más influyentes en la historia de la ciudad, Harumi Yahata<sup>5</sup>, se convirtió en el presidente de la cooperativa. En 1961, Yahata introdujo la primer campaña de la NPC<sup>6</sup>, que fue seguida posteriormente por la introducción de dos campañas más de la NPC, en un esfuerzo por mejorar y enriquecer la entonces existencia de personas "empobrecidas materialista y emocionalmente" en Oyama al "aspirar a una renta cómoda que se alimentaba en las relaciones humanas saludables en el que la gente pudiera disfrutar de un ambiente de vida opulento" (Hibiki no Sato 2007, págs.1-2). Bajo la dirección de Harumi Yahata, se llevaron a cabo una serie de actividades y estrategias de desarrollo incluyendo el cambio de la producción de arroz a la producción de ciruelas y castañas y más tarde también la introducción de la producción de las setas *enoki*. *Oyama Yuusen Housou* (programa radial más importante de Oyama), el equipo de softbol *Ohayou* (Buenos días) y la relación de ciudades hermanas en el extranjero son tres ejemplos de una serie de estrategias de creación de capital social, los cuales se introdujeron a Oyama-machi entre 1950-1970 y se describen en cierto detalle a continuación.

##### 4.1 Oyama Yuusen Housou

La cooperativa agrícola tenía veinte millones de Yenes en ahorros al momento en el que se decidió como prioridad instalar *Oyama Yuusen Housou* (programa radial). Con el fin de financiar la infraestructura para el sistema radial, la cooperativa decidió que sería necesario un ahorro de cincuenta millones de yenes. Para animar a las personas a que inviertan sus ahorros en la cooperativa (en lugar de las habituales cuentas de ahorro) la cooperativa se comprometió a obsequiar a todo el mundo en la ciudad un viaje gratis a una exposición celebrada en Beppu, un destino turístico famoso de aguas termales en Oita. Los fondos se acumularon con sorprendente rapidez y en mayo de 1957, todos los hogares de Oyama tenían instalado un receptor radial y el cable *Oyama Yuusen Housou* estaba en marcha<sup>7</sup>.

El radio se utilizaba (y al momento de la escritura estaba quieto) para anunciar los próximos eventos y actividades comunitarios tales como festivales, eventos deportivos, reuniones, reuniones de trabajo, clases y talleres y para reportar noticias comunitarias, en particular en relación con el progreso del desarrollo de la ciudad. Así, la radio mantenía a todos los miembros de la comunidad bien informados y les recordaba los acontecimientos y actividades comunitarios en todo momento y alentó la participación activa de todos los miembros. Esto dio lugar a una mayor participación de los miembros de la comunidad en las actividades comunitarias que aumentaban la cantidad de oportunidades para la interacción entre los miembros de la comunidad y por lo tanto la construcción de capital social de vínculos. Por lo tanto, el cable radial se convirtió en una herramienta eficaz para la construcción de capital social en la ciudad. El incremento en el caso de la interacción persona a persona como resultado de la difusión eficaz de la información del sistema radial también condujo a mayores oportunidades para el intercambio informal de conocimiento espontáneo. Un ejemplo de esto podría ser un agricultor que ve a otro desde un *danchi* (barrio) diferente en el evento

<sup>4</sup> Muchos de los hechos históricos de esta sección se pueden corroborar en la Cooperativa Agrícola de Oyama-machi (1987).

<sup>5</sup> Al mismo tiempo, Harumi Yahata también ocupó el cargo de alcalde de Oyama-machi por varios años antes de renunciar a su cargo en el gobierno de la ciudad para concentrarse en las actividades de la cooperativa.

<sup>6</sup> Esta sería el primero de los tres movimientos de la NPC sucesivamente introducidas en Oyama-machi durante la década de los 60's. Para obtener una descripción general y breve descripción de los movimientos, refiérase a Stenning y Miyoshi (2007b).

<sup>7</sup> El cable radial se complementó posteriormente con la introducción de una estación de cable televisivo en Oyama. (OYHK)

deportivo local y, después de oír que el otro agricultor estaba teniendo un problema con un cierto insecto u otro tema agrícola que él mismo había resuelto recientemente en su granja, compartiendo su experiencia al enfrentar el problema. De esta manera, el capital social creado contribuyó tanto al desarrollo de la capacidad comunitaria, en términos de un mayor sentido de comunidad y compromiso al conocer a muchos miembros de la comunidad, y también dio lugar a un mayor intercambio de conocimientos. Estos procesos e impactos se elaboran en detalle en la sección del equipo de Softbol *Ohayou* a continuación.

Durante los primeros cinco a diez años que la radio se ejecutó, Harumi Yahata pronunciaba un discurso de tres a cinco minutos a la hora de la cena cada día (365 días al año)<sup>8</sup>. En estos discursos diarios hablaba de su visión para Oyama-machi y también a menudo destacaba los logros recientes y los acontecimientos de una comunidad específica. A través de estos discursos Yahata, como líder, podía transmitir sus propios valores y visión a cada una de las personas de la comunidad, dando como resultado a la formación de una identidad y cultura compartida, así como también los subyacentes valores y visión compartidos para la ciudad. La visión y los valores compartidos contribuyen a un aspecto importante de la capacidad comunitaria, un sentido comunitario bien desarrollado (Miyoshi & Stenning 2008)<sup>9</sup>. Los valores son una parte importante de la definición del conocimiento ofrecido en la sección anterior, por lo tanto, *Oyama Yuusen Housou* demostrado también ser una herramienta para el intercambio de conocimientos y fue efectivo en una forma que un boletín escrito nunca podría ser, en particular debido a las habilidades carismáticas y eficaces de Yahata para hablar y la falta de medios de entretenimiento como la televisión, en la mayoría de los hogares en el momento. Yahata y su personal a menudo visitaban las casas y campos y escuchaban las ideas, las opiniones y los problemas de los agricultores en todo el *danchi*, por lo tanto, también pudo transmitir el conocimiento que ganaba de los miembros de la comunidad a través de estas constantes interacciones.

#### 4.2 Softbol *Ohayou*

El torneo de softbol *Ohayou* (buenos días) se introdujo por primera vez en Oyama-machi in 1969 por un miembro del comité del Consejo de Educación luego de escuchar acerca de este deporte de uno de los jóvenes quien lo había jugado en la universidad en Kumamoto. El miembro decidió proponer el torneo a la administración de la ciudad para ofrecer a los miembros de la comunidad una actividad saludable y placentera. Se requería cada equipo constara de miembros de diferentes edades para obtener un total de 250 años (un miembro de más o menos 50 años, unos poco en sus 40s, 30s y así sucesivamente). El deporte obtuvo gran popularidad en la ciudad y pronto hubo más de 20 equipos que participaban en la competencia. La competencia de Softbol *Konbanwa* (buenas noches) para la temporada baja y para mujeres también se introdujo para que durante un tiempo todos los miembros de la comunidad se involucraran en la actividad por casi todo el año. Por lo general, los juegos seguían con *Nomikai* (fiestas con alcohol) en las que los jugadores bebían y hablaban, reviviendo la emoción de los juegos, así como también hablaban de sus vidas y trabajo conjunto.

Aunque Oyama ha sido siempre una comunidad pequeña, con una población pico de algo más de 6.000 en 1961<sup>10</sup>, debido al ambiente de la aldea, con 36 grupos pequeños de casas, separados de los otros vecindarios por montañas y/o ríos, las personas por lo general no conocían muchos otros residentes de Oyama en los vecindarios excepto en el de ellos. Según un miembro de la comunidad, el resultado más significativo de los torneos de softbol fue que “todos en la aldea terminaron conociendo las caras de los

---

<sup>8</sup> Según la versión, Yahata daba hasta tres discursos diarios, en la mañana, al medio día y en la noche.

<sup>9</sup> Véase Schein (2004) para más información acerca del papel de los líderes en la conformación de la cultura organizacional (también muy aplicable en el caso de la comunidad).

<sup>10</sup> Figura de la Cooperativa Agrícola de Oyama-machi.

demás”. El capital social que se desarrolló a través de los torneos de softbol impactó en la capacidad comunitaria, en particular en lo referente al sentido comunitario, ya que hubiera sido difícil para los grupos relativamente segregados de los hogares y personas (incluidos los agricultores, administradores, empleados de cooperativas, etcétera) identificar como los interesados en la comunidad unificada sin conocerse o volver a verse las caras. El softbol también contribuyó al intercambio de conocimiento a través de una mayor confianza y oportunidades para la interacción y socialización, en especial durante las sesiones de práctica y después de la partida el *Nomikai* y en particular debido al énfasis de la interacción entre las generaciones. Las interacciones espontáneas e informales, en especial en los *Namikai*, también dio como resultado la creación de conocimiento y la subsecuente introducción de nuevas estructuras de políticas comunitarias.

Después de que los torneos habían estado en funcionamiento por cerca de dos años, el administrador, quien hubiese propuesto originalmente la idea, se dio cuenta que en los *Nomikai*, los equipos empezaban a proponer sus propias ideas para actividades que mejoraran su comunidad (sin ninguna entrada o estímulo directo de la administración local). Algunas de estas ideas se pusieron en práctica, tal como cierta cooperación del *danchi* para una fumigación colectiva. Un equipo decidió celebrar en su centro comunitario un bar al aire libre cada semana para recaudar fondos para el mantenimiento del centro y otro equipo decidió comprar y administrar en conjunto una montaña. Estos fueron ejemplos de estructuras de políticas comunitarias de mayor valor agregado que se introdujeron debido a una mayor creación e intercambio de conocimientos y el desarrollo en la capacidad comunitaria resultante de la estrategia de creación de capital social.

### 4.3 Una Hermana Relación con Megiddo, Israel

La fascinación de Oyama-machi con países extranjeros y los viajes al exterior se remonta a la introducción del primer movimiento de NPC en 1961, cuyo lema, "*Ume, kuri wo uete, Hawaii ni ikou!*" (¡Plantemos ciruelas y castañas y vamos a Hawái!), se diseñó para motivar a la gente a invertir su apoyo en el movimiento y en una vida mejor<sup>11</sup>. En 1969, el primer grupo de tres "aprendices" (jóvenes y prometedores agricultores, entre ellos el hijo de Harumi Yahata, Kinji Yahata) se enviaron a Israel para vivir, trabajar y estudiar durante un mes en un kibutz<sup>12</sup>. Un kibutz es una granja comunitaria en Israel, que se ejecuta de manera colectiva (Encarta 2008). La región de Israel (Megiddo), se eligió para convertirse en la ciudad hermana de Oyama porque era similar a Oyama-machi en que el medio ambiente hizo de la agricultura un gran reto. Meguido tuvo que superar el obstáculo de un ambiente desértico, mientras que Oyama-machi, rodeado de montañas, poseía muy pocas tierras de cultivo. Ambas comunidades necesitaban ingenio, innovación y una comunidad fuerte si iban a sobrevivir y avanzar en la agricultura.

El formar una relación con Megiddo representó la creación de capital social de puente a nivel de la ciudad y las continuas actividades de intercambio que derivaban de la relación dieron lugar a un importante desarrollo de la capacidad comunitaria y a los efectos de creación de conocimiento para Oyama-machi. El desarrollo de la capacidad comunitaria se llevó a cabo en la forma de desarrollo de recurso humano debido al entrenamiento y la experiencia en el exterior que los aprendices habían obtenido. Esto contribuyó a una mayor habilidad para formular y lograr los objetivos comunitarios, así como también a identificar y

---

<sup>11</sup> Nadie en Oyama-machi afirmará con orgullo que su ciudad tiene la tasa per cápita más alta de titulares de pasaportes que en ninguna otra parte en Japón, con más de 70 por ciento.

<sup>12</sup> Cada año se enviaban tres aprendices a los kibutz (hasta hace poco ya que Israel ya no acepta más voluntarios). A los aprendices se les proporcionaba comida y refugio en los kibutz a cambio de trabajar por un mes. El mes de trabajo en el kibutz generalmente continuaba con un mes de viaje por Europa. A la fecha, se han enviado cerca de 100 o más aprendices de Oyama-machi a Megiddo. Algunas personas de Oyama han visitado la región de Israel un número de veces (un residente de Oyama se presentó bajo su apodo "Shalon" a un grupo de estudio de aprendices JICA que visitaban Oyama con los autores en junio de 2000).

acceder a los recursos dentro de la comunidad. La experiencia de vivir en otra comunidad también contribuyó a la habilidad de evaluar de forma crítica la situación en Oyama al proporcionar un tipo de “referencia comunitaria” de comparación. La creación de conocimiento se llevó a cabo mientras que los aprendices observaban y participaban en diferentes actividades en los kibutz, obteniendo nuevas ideas y experiencias y aplicándolas a sus propias situaciones en Oyama-machi. El entrenamiento anual de grupos pequeños en Megiddo también representaba una forma de capital social de vínculo entre los aprendices que desarrollaban estrechas relaciones que duran toda la vida.

Una serie de nuevas ideas resultaron de las experiencias de los jóvenes que vivían en los kibutz y muchas de estas se implementaron. Una de esas ideas involucraba la introducción de un nuevo tipo de producto que se podría cosechar continuamente durante todo el año para proporcionar una base estable de ingresos mensuales para los agricultores en lugar de confiar únicamente en las arriesgadas dos cosechas por año de ciruelas y castañas. Así, se introdujo la producción de setas *Enoki* y pronto se convirtió en la principal fuente de ingresos para más de 150 familias en Oyama-machi. Los aprendices que regresaron también se impresionaron por los distintos niveles de elaboración de productos agrícolas que se producían en el kibutz y abogaron por la transformación de productos agrícolas en Oyama para agregar valor al producto y aumentar aún más los ingresos de los agricultores.

Otro resultado importante de Oyama que resultó de la experiencia kibutz fue la creación del concepto *Yattsu no Danchi* (ocho barrios). Bajo el concepto *Yattsu no Danchi*, los 36 grupos de casas en Oyama se agregaron a ocho grupos y cada uno de ellos se conceptualizó como un tipo kibutz individual. Dentro de cada *danchi*, se construyeron centros culturales y comunitarios de manera que todos los residentes pudieran caminar a un centro comunitario en menos de cinco minutos desde sus casas. En el Apéndice 1 se proporciona un mapa de Oyama-machi que muestra el *Yattsu no Danchi* y los centros comunitarios<sup>13</sup>. Estos centros comunitarios formarían la base de las próximas estrategias y oportunidades de creación de capital social de puente para el intercambio de conocimiento y aprendizaje comunitario, por ejemplo el *Sekaitsu Gakkou* (estilo de vida escolar). El *Sekaitsu Gakkou* involucra a los miembros de la comunidad con habilidades, tales como por ejemplo la utilización de kimonos, el arreglo de flores, la ceremonia del té o el judo, las cuales se realizaban en clases quincenales o mensuales en los centros regionales comunitarios. Los miembros de la comunidad que estaban interesados se inscriben por una tarifa estándar de 1.500 yenes (\$15) por clase.

## 5. Discusión

Estos datos y observaciones de Oyama-machi ilustran los resultados de la capacidad comunitaria, el conocimiento y las políticas comunitarias y sus interrelaciones resultantes de las cuatro estrategias de creación de capital social: *Oyama Yuusen Housou*; el torneo de softbol *Ohayou* y la creación de una relación hermana con la región de Megiddo en Israel. La tabla 1 sintetiza los resultados y las relaciones.

La introducción del cable radial, por ejemplo, constituyó la herramienta de creación de capital social de vínculos que acercó a los líderes de la comunidad (Yahata, la Cooperativa Agrícola y la Administración de la ciudad) al resto de la comunidad. El *Oyama Yusen Housou* permitió a los líderes de la comunidad compartir sus conocimientos con todos los hogares de la comunidad especialmente en términos de valores y visión, pero también de información. Esto resultó en valores comunes y una visión compartida y sentó las bases para las futuras estructuras de políticas comunitarias, incluidos los movimientos NPC. La radio también sirvió como herramienta para la creación de capital social y el intercambio de conocimiento al

---

<sup>13</sup> Uno de los aprendices de los que se hablaba en este estudio indicó que su objetivo inicial era construir en cada *Danchi* no solo centros comunitarios sino también una tienda y un hospital cooperativos. Sin embargo, su idea no se pudo llevar a cabo debido a la pequeña población de *Danchis*.

**Tabla 1: Síntesis de las estrategias de red en Oyama-machi**

Estrategia de Red	Tipo de capital social creado	Resultado del conocimiento	Resultados del Desarrollo de la Capacidad Comunitaria (CCD)/ Estructuras de Política (PS)
<b>Oyama Yuusen Housou (radio)</b>	<u>De vínculos:</u> al informar a los residentes y al fomentar la participación en eventos de la comunidad.	<u>Intercambio:</u> a través del aumento de la interacción persona-persona. A través de que los líderes sean capaces de difundir sus propios valores y visiones para la comunidad.	<u>CCD:</u> Creación de valores y visión compartida. Mayor sentido de comunidad y compromiso.  <u>PS:</u> diversas estructuras de política diversas, incluidos los movimientos NPC.
<b>Torneo de Softbol Ohayou</b>	<u>De puente:</u> oportunidades para las personas de diferentes barrios para que interactúen.  <u>De vínculos:</u> mayor cantidad y calidad de las interacciones entre los vecinos al estar en un equipo de varias edades.	<u>Intercambio:</u> a través del aumento de la interacción persona-persona y niveles más altos de confianza.  <u>Creación:</u> a través del aumento de la interacción informal persona-persona, en especial después del juego <i>Nomikai</i> .	<u>CCD:</u> Mayor sentido de comunidad. Mayor compromiso.  <u>PS:</u> grupos comunitarios, bar al aire libre, fumigación comunitaria, comprar una montaña, etc.
<b>Ciudad hermana (y becas de estudio en el exterior)</b>	<u>De puente:</u> al formar una relación con una ciudad y gente en otro país.  <u>De vínculo:</u> a través de experiencias compartidas entre pequeños grupos de aprendices.	<u>Creación:</u> al introducir nuevas ideas extranjeras en la comunidad.  <u>Intercambio:</u> al fomentar que los aprendices que regresaban compartieran sus experiencias e ideas con las familias y vecinos.	<u>CCD:</u> habilidad para evaluar situaciones actuales, organizar, obtener recursos, actuar.  <u>PS:</u> nuevos productos ( <i>emoki</i> ), valor agregado a la producción, el concepto <i>Yatsu no Danchi</i> , centros comunitarios, <i>Seikatsu Gakkou</i> .

Fuente: Creado por los autores

fomentar la participación en los eventos y actividades de la comunidad, lo que resulta en el aumento de las interacciones entre los miembros de la comunidad.

Los torneos de softbol de *Ohayou* empezaron como creación de capital social de puente y se convirtieron en un mecanismo de capital social de vínculo dando como resultado tanto la creación como el intercambio de conocimiento. La actividad contribuyó a un mayor sentido de comunidad, niveles de confianza y mayores niveles de compromiso en cuanto a la capacidad comunitaria. El incremento de la interacción entre los miembros de la comunidad dio lugar a una serie de actividades y grupos comunitarios que se formaron de manera endógena.

El establecer una relación formal con la región de Meguido en Israel constituyó un importante desarrollo de capital social de puente y a través de las sesiones de entrenamiento anuales en el kibutz dio lugar tanto a los resultados de la creación de conocimiento como a la del intercambio. La capacitación en el exterior también creó un valioso capital social de vínculo mediante el fortalecimiento de las relaciones entre los alumnos, muchos de los cuales se convertirían en los futuros líderes de la comunidad. La capacidad comunitaria se desarrolló particularmente en términos de poder evaluar críticamente la realidad de la comunidad, organizar, acceder a los recursos y actuar. Las experiencias en los kibutz de los jóvenes granjeros de Oyama dieron lugar a la introducción de un número de importantes estructuras de políticas comunitarias.

## 6. Conclusión

La introducción de estrategias de red para la creación de capital social de puente y vínculo en la comunidad estimula la creación y el intercambio de conocimiento espontáneo al establecer lazos entre los individuos y las organizaciones de la comunidad y al fortalecer las relaciones entre los miembros de la comunidad. Dichos lazos y los resultados que resultaron de la creación e intercambio de conocimiento pueden promover el desarrollo de la capacidad comunitaria mediante la contribución de confianza, valores compartidos, normas y visión, compromiso, así como también la habilidad colectiva de la comunidad para evaluar la situación actual, analizar las opciones, organizar, reconocer y obtener recursos y actuar. El desarrollo de la capacidad comunitaria implica una mayor capacidad para introducir e implementar con éxito un mayor valor agregado y estructuras de política comunitaria más sofisticadas. Por lo tanto, la creación e intercambio de un mayor conocimiento contribuye tanto al desarrollo de la capacidad comunitaria como a la introducción de estructuras de políticas comunitarias de mayor valor agregado. Del mismo modo, la introducción y exitosa aplicación de estructuras de mayor valor agregado dan lugar tanto al desarrollo de la capacidad y los resultados de conocimiento.

Este documento exploró estos procesos al observar la experiencia de desarrollo de Oyama-machi, un modelo inspirado en el movimiento Una aldea, un producto (OVOP). Se examinaron tres estrategias de creación de capital social (redes) que se introdujeron en Oyama-machi antes de la introducción del movimiento OVOP en Oita: *Oyama Yuusen Housou*, el torneo de softbol *Ohayou*, y una hermana relación de ciudades en el extranjero. Estas estrategias crearon capital social de puente y/o vínculo, que inciden en la creación e intercambio de conocimientos y el desarrollo de la capacidad comunitaria y la posterior exitosa de estructuras de política comunitaria de mayor valor agregado, tales como nuevos tipos de productos, procesamiento agrícola, formas de conceptualizar la comunidad, así como mejorar la organización de la comunidad y las actividades colectivas. El fomentar el intercambio y la creación de conocimientos y el desarrollo endógeno de la comunitaria a través de este tipo de estrategias de capital social de puente es muy recomendable para las comunidades que desean introducir productos de mayor valor agregado o estructuras de políticas comunitarias más sofisticadas, tales como el movimiento OVOP.

**\* Este capítulo es una versión revisada y traducida de** “Stenning, N. and Miyoshi, K. (2008). Knowledge and Networking Strategies for Community Capacity Development in Oyama-machi: An Archetype of the OVOP Movement, Journal of OVOP Policy, the International OVOP Policy Association, 1: 67-82. Retrieved from [http://www.iovoppa.org/journal/01\\_200810/en/06\\_naomi-e.pdf](http://www.iovoppa.org/journal/01_200810/en/06_naomi-e.pdf)”

**\*Traducido por:** Fredy Alexander Giraldo Mahecha (Docente Centro de Idiomas Universidad de Ibagué para el Proyecto GOVOP)

## References

- Critchley, K.A., Vianne Timmons, Barbara Campbell, Alexander McAuly, Jennifer Taylor and Fiona Walton (2006). Engaging the Community: A Case Study in One Rural Community and the Knowledge Translation Process. *Journal of Rural and Community Development*, 2: 75-85.
- Chaskin, Robert J. Prudence Brown, Sudhir Venkatesh and Avis Vidal. (2001). *Building Community Capacity*. New York: Aldine De Gruyter.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94 Supplement, S95-S120.
- Encarta Dictionary (2008). Definition of Kibbutz. Accessed August 18, 2008 at: <http://au.encarta.msn.com/encnet/features/dictionary/DictionaryResults.aspx?refid=1861714823>
- Friedmann, John. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Oxford: Blackwell.
- Funnell, S. (1997). Program logic: an adaptive tool for designing and evaluating programs. *Evaluation news and comment*, 6(1): 5-17.
- Gittel, Ross and Avis Vidal. (1998). *Community Organizing: Building Social Capital as a Development Strategy*. Thousand Oaks: Sage.
- Hibikinosato (2007). Information paper prepared for JICA area focused training in community capacity and rural development for ASEAN countries (July 2007).
- Hovland, I. (2003). Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective, ODI Working Paper 224, London: ODI. Accessed March 8, 2008 at: [http://www.odi.org.uk/publications/working\\_papers/wp224.pdf](http://www.odi.org.uk/publications/working_papers/wp224.pdf)
- JICA, Office of Evaluation and Post Project Monitoring, Planning and Evaluation Department (2004). *JICA Evaluation Handbook: Practical Methods for Evaluation*. Tokyo: JICA.
- Miyoshi, Koichi, Satoshi Morita, Yoshio Aizawa (2003) Toward Constructing More Suitable Program Theory for Japan's Evaluation: Focusing on International Cooperation Evaluation and Policy Evaluation, *The Japanese Journal of Evaluation Studies* 3(2): 40-56.
- Miyoshi, Koichi and Naomi Stenning (2008). Designing Participatory Evaluation for Community Capacity Development: A Theory-Driven Approach. *Japanese Journal of Evaluation Studies English Journal*, 8(1).
- NHS (National Library for Health - UK) (2005). Knowledge Management Specialist Library Homepage. Accessed March 8, 2008 at: <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- ODI (Overseas Development Institute) (2007). ODI RAPID Programme Homepage. Accessed March 9, 2008 at: <http://www.odi.org.uk/RAPID/index.html>
- Oyama-machi Agricultural Cooperative (1987). *Nijiwo Ou Gunzou* (The Rainbow Chasers). Oita: Advance Oita.
- Oyama-machi Agricultural Cooperative (2007). Information paper prepared for JICA area focused training in community capacity and rural development for ASEAN countries (July 2007).
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Ramalingam, B. (2006). Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations. Research and Policy in Development (RAPID) Toolkit.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Free Press.

Rynes, S.L., Bartunek, J.M. and Daft, R.L. (2002). Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics. *Academy of Management Journal*, 44(2): 340-355.

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

SDC (Swiss Agency for Development and Cooperation) (n.d.). Dare to Share homepage. Accessed March 8, 2008 at: [http://www.daretoshare.ch/en/Dare\\_To\\_Share](http://www.daretoshare.ch/en/Dare_To_Share)

Stenning, Naomi and Miyoshi, Koichi (2007a). Evaluating Community Capacity: The case of Oyama-cho. *Proceedings: Eighth Annual Conference of the Japan Evaluation Society: How can evaluation results be utilized?* Nagoya: JES.

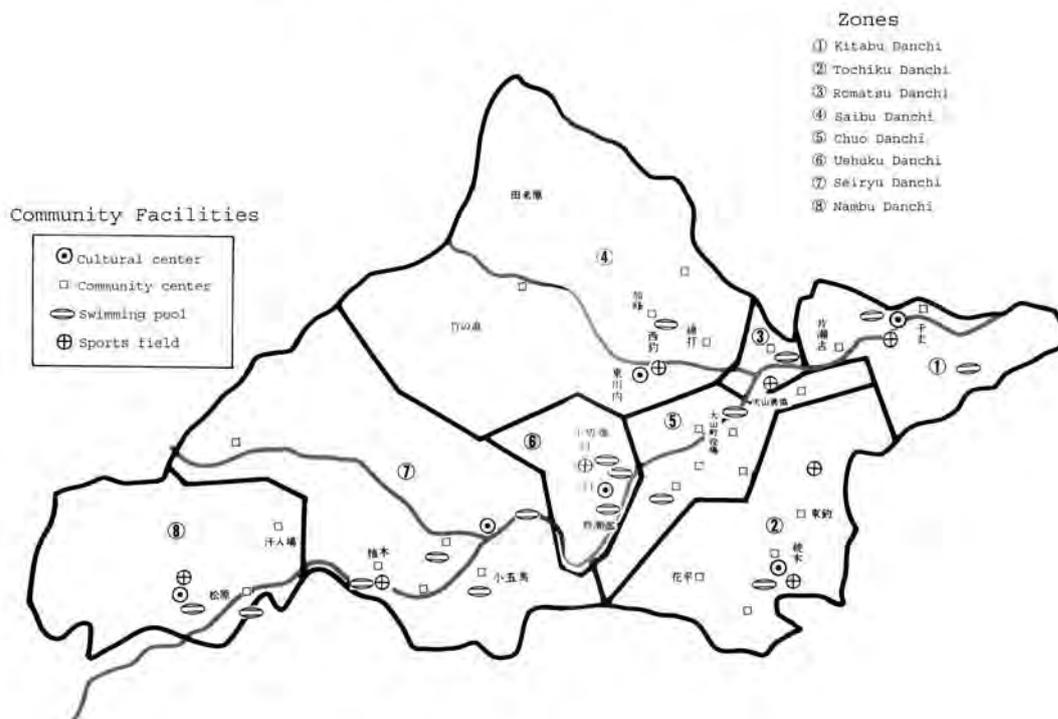
Stenning, Naomi and Miyoshi, Koichi (2007b). Community Capacity Development in Oyama-machi: An archetype of the OVOP movement. *Proceedings: First Annual IOPA Conference*. Beppu: IOPA, p.127-129.

St. Croix, C. (2001). Putting Research to Work. *In Focus: Current Work Place Research – A Supplement to At Work*. 20(A) February.

Takano, Takeshi (2007). JICA's Policies, Strategies and Tasks Ahead to Help Partner Countries to Introduce the One-Village One-Product Movement. *Proceedings: First Annual IOPA Conference*. Beppu: IOPA, p.35-37.

### Apéndice 1: Mapa del Yattsu no Danchi de Oyama-machi

Eight Cultural Zones of Oyama-machi



Fuente: Cooperativa Agrícola de Oyama-machi 1987

Cindy Lyn Banyai  
Instituto Refocus

### 1. Gobierno Local Participativo para el Desarrollo

Las metas del desarrollo y creación de políticas deberían hacer nuestras vidas más fáciles y fructíferas, nuestros espacios más seguros y ofrecer un futuro sostenible. Como lo han reconocido muchos involucrados en el desarrollo, estas metas deben ser logradas a través de un enfoque en la comunidad local (Friedmann 1992; Fukuda-Parr et al. 2002; Weisman 1998) y la localización de acciones y políticas (High y Nemes 2007; Stokely 1985; Woodlard 1992; Robinson 1997). Sin embargo, a medida que el gobierno y la ayuda para el desarrollo avanzan hacia la consideración local, muchos fracasos y pasos en falso se han hecho, mayormente a raíz de la falta de entendimiento sobre capacidad comunitaria y de habilidad de construir programas alrededor de ella (Mendis-Millard y Reed 2007; Balassanian 2006; Frederickson y London 2000). Muchos de estos asuntos pueden ser tratados a través del gobierno participativo y la evaluación de capacidad comunitaria, donde las partes interesadas locales comparten el control de la creación de políticas para la reducción de la pobreza. Este concepto es apoyado por muchas organizaciones de desarrollo internacionales, incluyendo el Banco Mundial (Cling et al. 2002; Rietbergen-McCracken y Narayan 1998; Salmen y Kane 2006).

Mientras que es necesario incluir a las partes interesadas locales de manera proactiva para asegurar el éxito del desarrollo y la prudencia de la política, esto no significa que su involucramiento ocurre sin la asistencia del gobierno. Sin el involucramiento del ente gubernamental, particularmente el gobierno local, mejoras a las vidas de los pobres no pueden ser realizadas exitosamente (Friedmann 1992). El apoderamiento local requiere de un estado fuerte que responde y rinde cuentas a sus ciudadanos (Friedmann 1992). Es por esta razón crítica que la consideración del desarrollo de la capacidad comunitaria en la creación de políticas se hace aquí.

Este capítulo mira el potencial del desarrollo de capacidad comunitaria en una estructura de políticas local, contribuyendo a la discusión de como analizar una estructura de políticas local comprensivamente para el desarrollo comunitario. Primero se describen algunas estrategias generales para el desarrollo de capacidad comunitaria, después para clarificar cómo estas estrategias son identificadas en una estructura de políticas locales, el caso de Pagudpud, Filipinas y su Iniciativa 10-K se analiza. El estudio de caso demuestra cómo usar el marco lógico para clarificar la estructura de políticas locales e identificar el potencial de desarrollo de capacidad comunitaria dentro de ella.

La estructura de políticas clarificada después es analizada a través de la evaluación de la capacidad comunitaria de Pagudpud usando el marco introducido en el Capítulo 16<sup>2</sup> (“Liderazgo Comunitario: Lecciones de una aldea isleña”). La evaluación revela cómo la Iniciativa 10-K afecta la capacidad comunitaria en Pagudpud y puede ser considerada una evaluación intermedia del progreso de la política. Este capítulo concluye con algunas mejoras sugeridas a la estructura de políticas locales desde la perspectiva de desarrollo de capacidad comunitaria.

<sup>1</sup> Pedazos de este capítulo fueron originalmente publicada en Asia Pacific World 1(2), Otoño 2010, bajo el título “Community Capacity Building and Local Policy: An Example from Pagudpud, Philippines.”

<sup>2</sup> Recurrir a versión Inglés.

## **2. Estrategias para el Desarrollo de Capacidad Comunitaria**

La capacidad comunitaria se define como la habilidad de una comunidad para producir resultados a través de sus actores usando los recursos (humanos, sociales, físicos, organizacionales, and financieros) a su disposición (basado en Chaskin et al. 2001; Miyoshi and Stenning 2008). La capacidad comunitaria puede ser conceptualizada aún más como ambos un proceso y un resultado de estrategias de intervención. (Mendis-Millard y Reed 2007; Saegert 2005; Chaskin et al. 2001); i.e. un ciclo de acciones que explotan recursos locales para desarrollar atributos de capacidad para lograr una estructura de políticas local más sofisticada (Saegert 2005; relacionado al capital social, Putnam 1993; Putnam y Pharr 2000).

Los atributos o características de la capacidad comunitaria pueden ser recordados fácilmente con el acrónimo CCORE: C - consciencia comunitaria; C - compromiso; O - la capacidad para establecer y lograr objetivos; y R - la capacidad de reconocer y acceder a recursos; y E - evaluación y retroalimentación crítica (Banyai 2010; basada en Chaskin et al. 2001; Miyoshi y Stenning 2008). Todas las intervenciones y políticas deben ser formuladas alrededor de estos atributos de la capacidad comunitaria. Veamos cada uno brevemente.

### **2.1 C-Consciencia Comunitaria**

La consciencia comunitaria resalta una conexión entre los miembros de la comunidad y un reconocimiento de una mutualidad de circunstancias (Miyoshi y Stenning 2008), e incluye valores, normas y visión colectivos (Chaskin et al. 2001: 14). Otra forma de describir la consciencia comunitaria es un sentimiento de pertenencia: los miembros son importantes el uno para el otro y para todo el grupo (McMillan and George 1986: 9). Este atributo fomenta el desarrollo de otras características de capacidad comunitaria (Miller, 1992: 31).

### **2.2 C-Compromiso**

Cuando la gente tiene un interés particular en un lugar, y lo han tenido por un periodo relativamente largo de tiempo, suelen estar dispuestos a contribuir y demostrar preocupación por el. El compromiso es la disposición de los individuos, grupos, y organizaciones dentro de la comunidad a tomar responsabilidad por lo que pasa ahí (Miyoshi y Stenning 2008). Sin embargo, esto significa que los actores en una comunidad se ven a sí mismos como partes interesadas que están dispuestas a tomar acción y participar (Chaskin et al. 2001: 15). Esta disposición para participar en actividades comunitarias deriva de una consciencia comunitaria manifestada en acción, porque “los sentimientos de pertenencia y seguridad emocional llevan a la auto inversión en la comunidad (McMillan and George 1986: 15).”

### **2.3 O-Capacidad de Establecer y Lograr Objetivos**

El compromiso se queda corto para producir capacidad comunitaria en general si este falla en producir acción. Otra función importante de la comunidad, es dirigirse a los problemas de los miembros, así como establecer agendas para mejoras. La capacidad de una comunidad (a través de individuos, organizaciones, o redes) de identificar problemas y deseos, y desarrollar estrategias para tratarlos es crucial (Miyoshi 2006). La capacidad de resolver problemas y lograr metas es la manifestación visible de la capacidad de la comunidad, y una comunidad debe ser capaz de traducir este compromiso en acción para que esta tenga capacidad en este aspecto (Chaskin et al. 2001: 16).

### **2.4 R-Capacidad de Reconocer y Acceder a Recursos**

Los recursos de una comunidad incluyen recursos económicos, humanos, físicos, y políticos (Chaskin et al. 2001: 16). La capacidad de una comunidad de obtener recursos es un elemento clave en el estudio de

capacidad comunitaria, ya que los recursos adecuados son lo que generalmente determina el estándar de vida de la comunidad (Bordieu 2002).

### 2.5 E - Evaluación y Retroalimentación Crítica

Este es el atributo final de la capacidad comunitaria y una nueva adición a la original que Chaskin y sus colegas conceptualizaron. La evaluación es una parte importante del ciclo de administración haciéndola crítica para el gobierno local efectivo y el logro de resultados. (Dokecki, 1983; Hobbs et al., 1984; Jahan, 2005; McMillan & George, 1986; Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas – División de Desarrollo Administrativo y Gobierno [UNDP], 1997). Retroalimentación crítica es un componente de y una habilidad necesaria para la evaluación. Si se oprime o desalienta generalmente el pensamiento crítico, el potencial para el mejoramiento y creatividad en una comunidad se paraliza. El involucrar a partes interesadas en el proceso de planeación y evaluación sirve como una oportunidad de aprendizaje para todos los involucrados en fomentar el desarrollo de aún más capacidad comunitaria. (Balassanian, 2006, p. 26; Jahan, 2005, p. 3).

La evaluación y retroalimentación crítica son necesarias para realizar diálogos comunitarios fructíferos, que son un precursor a la acción comunitaria y que dan voz (Mendis-Millard & Reed, 2007, p. 555-556). Un diálogo comunitario abierto y productivo juega un papel importante en el desarrollo industrial sostenible (Woodlard, 1992, p. 307), en la identificación de los problemas y fortalezas de la comunidad (Bodorkos & Pataki, 2009, p. 1124), reflexión y cambio (Bleiker & Kay, 2007, p. 151; Lykes, 2006, p. 275), y en el desarrollo de liderazgo (Wituk, Ealey, Clark, Heiny, & Meissen, 2005, p. 91; Millar & Kilpatrick, 2005, p. 21). Necesita haber evidencia de mecanismos para diálogo comunitario que permita retroalimentación crítica para decir que la comunidad tiene capacidad en este aspecto.

La tabla 1 ofrece un resumen de algunos indicadores para la evaluación de los atributos de la comunidad. Estos indicadores están basados en las descripciones previas de los atributos, que está basada, en mayor parte en el trabajo de Chaskin y sus colegas (2001). Estos indicadores se usan para guiar el análisis de la capacidad comunitaria. Aunque estos indicadores son una guía útil en la evaluación de la capacidad comunitaria, es prudente proveer más indicadores relevantes a la situación y caso para cada evaluación.

**Tabla 1: Indicadores de los Atributos de la Capacidad Comunitaria**

<b>Atributo de la Capacidad Comunitaria</b>	<b>Criterios</b>
<i>C – Conciencia comunitaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta/visión general</li> <li>• Reconocimiento de circunstancias mutuas</li> <li>• Evidencia de confianza entre los miembros</li> <li>• Relación positiva entre los miembros</li> <li>• Sentido de identidad compartido</li> </ul>
<i>C – Compromiso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad por la situación de la comunidad</li> <li>• Miembros se reconocen como partes interesadas</li> <li>• Participación activa en las actividades comunitarias</li> </ul>
<i>O – Capacidad de establecer y lograr objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de problemas/deseos</li> <li>• Planes de acción listos</li> <li>• Progreso hacia las metas</li> <li>• Algunos objetivos pasados logrados</li> </ul>
<i>R – Capacidad de reconocer y acceder a recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de tipos de recursos</li> <li>• Múltiples formas de acceso a varios recursos</li> <li>• Reconocimiento de recursos autóctonos</li> <li>• Uso de recursos autóctonos</li> </ul>

Fuente: Banyai 2010, en base a Chaskin et al., 2001; Miyoshi y Stenning, 2008

Cuatro categorías generales de estrategias se usan para desarrollar la capacidad comunitaria: (1) desarrollo de liderazgo, (2) desarrollo organizacional, (3) organización comunitaria, y (4) colaboración inter-organizacional (Chaskin et al. 2001; ver también Saegert 2005). El desarrollo de liderazgo involucra cultivar las habilidades, compromiso, involucramiento y efectividad de la gente (Chaskin et al. 2001) y el avance hacia el desarrollo de liderazgo comunitario (ver Capítulo 16). El desarrollo organizacional es la creación y fortalecimiento de organizaciones locales (Chaskin et al. 2001). La organización comunitaria se enfoca en el desarrollo de redes y motivar a las partes interesadas (Chaskin et al. 2001). Finalmente, la colaboración inter-organizacional desarrolla relaciones y alianzas de organizaciones para construir la infraestructura organizacional de la comunidad (Chaskin et al. 2001). Al incorporar estas dimensiones mientras se construye la política, se puede desarrollar capacidad comunitaria, y se pueden lograr resultados más exitosos y sofisticados.

## **2 Introducción del Caso - Pagudpud<sup>3</sup>**

Pagudpud tiene una población de 21,857 personas, 3,804 viviendas, y una tasa de crecimiento estancada de menos del 1 por ciento de acuerdo a estadísticas nacionales (Perfil Socioeconómico [SEP] 2006; Dirección de Coordinación Estadística Nacional [NSCB] 2010a). Pagudpud es la tercera municipalidad más grande en Ilocos Norte, con un total de área territorial de 194.90 km<sup>2</sup> (SEP 2006; NSCB 2010a). Hay 16 barangays, de los cuales Pancian es el más grande y Poblacion 2 el más densamente poblado (NSCB 2010a). El barangay es la unidad de gobierno más pequeña de las Filipinas. Era la unidad de gobierno tradicional y fue reincorporado por Ferdinand Marcos en los 1970s en un intento de reafirmar la identidad filipina. Casi la mitad del total del área terrestre de Pagudpud consiste en áreas montañosas (SEP 2006), 70 por ciento de las cuales están cubiertas de bosque (Entrevista de M. Sales 2007, agosto 15).

Pagudpud está subdesarrollado. Está clasificado como una municipalidad de cuarta categoría, que significa que el ingreso anual promedio de la municipalidad es de entre 25 y 35 millones de pesos (aproximadamente \$540,000–756,000 dólares americanos)(NSCB 2010b). Hay seis categorías de municipalidades en las Filipinas, con la primera categoría siendo la más rica y la sexta siendo la más pobre (NSCB 2010b). Esto hace de Pagudpud moderadamente pobre en estándares filipinos.

No hay instalaciones importantes con conveniencias dentro de la municipalidad de Pagudpud. Hay muchas pequeñas tiendas alrededor del pueblos que sirven para satisfacer las necesidades básicas de la gente local (“local” significa la municipalidad completa). Muchos otros bienes pueden ser adquiridos o intercambiados en el nuevo mercado, construido en 2004, el cual es adyacente al complejo de oficinas municipales rosa anaranjado, y al mercado tradicional situado tras el complejo. Los días de mercado son lunes, miércoles y sábados. Algunos vendedores abren sus puestos toda la semana, aunque la mayoría siguen vacíos en días de no mercado (Entrevista con miembro de la Asociación de Estadías 2007, agosto 17). Aún mucha gente compra sus bienes en el mercado de Bangui más grande o viaja a la ciudad de Laoag, la metrópoli más cercana a Pagudpud, para adquirir productos secundarios importantes.

Hay varios barangays en la costa y derivan sus ingresos de la agricultura, pesca, producción de artesanías y la industria exitosa del turismo. Los mercados de artesanías, pequeños restaurantes, hoteles y otras pequeñas tiendas se alinean en la calle y se reúnen cerca de las atracciones turísticas en estas áreas. A raíz de un incremento en el número de turistas que visitan Pagudpud en la temporada alta (De febrero a mayo), se establecieron unas cuantas estadías con familias locales para proveer hospedaje económico, y un ingreso suplementario para los residentes locales.

---

<sup>3</sup> Una introducción al Pagudpud se tomó de un papel presentado por la autora en el XIIvo Congreso de Sociología Rural Mundial, julio 6–11, 2008 en Goyang, Corea del Sur a través de la Asociación Internacional de Sociología Rural bajo el título “Descubriendo Capacidad Comunitaria para la Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural”

La infraestructura física en general de Pagudpud parece estar bien cuidada, incluyendo la carretera nacional, calles pequeñas y administradas localmente, edificios públicos, y la de suministro de electricidad y agua. Aunque la infraestructura está intacta, hay unos problemas de suministro cuando se trata del agua y la electricidad. Suelen quemarse los fusibles cuando hay gran consumo de electricidad, y apagones cuando hay clima inclemente. Mientras que el 100 por ciento de los barangays y el 85 por ciento de las viviendas tienen acceso a electricidad (SEP 2006), el suministro de agua fresca a viviendas y negocios a veces es problemático, aunque en cuanto a irrigación hay pocos problemas. Las casas son generalmente conservativas, consistiendo en construcciones de madera o ladrillos con techos de paja o lámina.

Otros servicios sociales en la municipalidad incluyen dos hospitales, un centro de salud rural, cinco estaciones de salud y siete sub estaciones de salud. En cuanto al sector educativo, hay dieciséis guarderías, doce escuelas primarias, tres escuelas primarias completas, seis escuelas primarias incompletas, tres escuelas secundarias públicas, y una escuela secundaria privada (SEP 2006).

El transporte dentro y a través de la municipalidad depende en gran parte en el transporte público. Los autobuses interurbanos hacen paradas a lo largo de la carretera nacional, y triciclos, que operan a través de contactos personales y a través del puesto de triciclos en el centro del pueblo (operado por la unión de conductores de triciclos, PATODA), pueden ser contratados individualmente. Muchas familias también tienen acceso a su propio transporte privado, principalmente triciclos; o tienen un coche o camioneta.

La estructura de gobierno de Pagudpud es consistente con municipalidades similares alrededor de las Filipinas, con el jefe ejecutivo local siendo el alcalde. La legislatura local es conocida como el Sangguniang Bayan (SB) y consiste en el vice-alcalde, ocho consejeros (kagawad), el presidente del consejo juvenil (Sangguniang Kabataan (SK)), y el presidente de la Liga ng mga Barangay (Liga de Barangays). Juntos, el alcalde y el SB son llamados la unidad de gobierno local (LGU). Los miembros de LGU se eligen por un periodo de tres años y no pueden server más de tres periodos consecutivos.

### **3 La Iniciativa 10-K**

La iniciativa 10-K – un pilar vital de la política local de Pagudpud – es un set de proyectos y programas diseñado para fomentar el desarrollo general de la comunidad, principalmente enfocado en la industria naciente del turismo. La política se concibió e implementó por el alcalde de Pagudpud, Marlon T. Sales, con la cooperación del resto de las LGU y ciudadanos locales. Se debe tomar nota que esta iniciativa de política es un cristal por el cual el alcalde arroja múltiples componentes de la estructura de políticas local y es continuamente modificada. La estructura de políticas complete de Pagudpud incluye varios programas localizados y proyectos del gobierno nacional de las Filipinas, así como otras políticas consideradas necesarias por la LGU. Para mantenerlo claro, este trabajo solo mirará unos cuantos proyectos que fueron identificados por el alcalde como parte de la Iniciativa 10-K, y su relación con la capacidad comunitaria en Pagudpud.

La Iniciativa 10-K se describe usando el marco lógico, el cual es una herramienta organizacional para la gestión de políticas (JICA 2004; Razafindrakoto y Roubaud 2002), y es analizada por el potencial de desarrollo de capacidad comunitaria utilizando el marco abreviado de Chaskin presentado antes en este capítulo<sup>4</sup>. Debe ser resaltado que el marco lógico es usado en el análisis de la Iniciativa 10-K, pero no es suele ser necesariamente usado por el alcalde en la ejecución o creación de la política.

El liderazgo local es crucial para hacer progreso en la comunidad (Laslo y Judd 2006) y es una de las razones concluyentes para el análisis del potencial de desarrollo de capacidad de las políticas locales como esta. Los siguientes párrafos introducen brevemente al alcalde de Pagudpud, Marlon T. Sales. (El hermano

---

<sup>4</sup> Este caso de investigación fue completado antes de que se agregara la “E” in CCORE al la evaluación de la capacidad comunitaria y por lo tanto no se incluye en el análisis del estudio de caso

del alcalde, Teteng Sales, fue el ex alcalde, así que el alcalde actual se referirá como “M. Sales.”)

El alcalde M. Sales comenzó su cargo en el 2001 y, cuando se hizo este análisis (principios del 2008), estaba en el proceso de empezar su tercer y final cargo. El alcalde M. Sales se preocupa por la continuidad de su política y el desarrollo continuo de Pagudpud, y por lo tanto está apoyando a su mujer, Emelin Garvida Sales, para las elecciones en octubre del 2010<sup>5</sup> (entrevista con M. Sales 2008, mayo 2).

El alcalde M. Sales no es originario de la municipalidad, pero es parte de la familia política en el cargo del pueblo vecino de Bangui, del que Pagudpud era parte hasta 1954. Aunque muchos alcaldes de las Filipinas tienen reputación de políticas arraigadas y actitud de “no hacer nada, así es como son las cosas”, el alcalde M. Sales se apartó de esto como alguien que realmente se preocupa por el desarrollo de Pagudpud y la mejora de la vida ahí, al punto que ganó un premio nacional por servicio público a principios del 2008.

El alcalde M. Sales comenzó su cargo con buenas intenciones, pero ha tenido problemas formulando proyectos efectivos, poniendo en vigor políticas proactivas y motivando sus constituyentes para que se involucren (entrevista con M. Sales 2008, abril 17: 2008, mayo 2; entrevista con E. Sales 2007, agosto 17). Estos problemas son típicos entre los administradores meticulosos. En respuesta a esto, el alcalde M. Sales creó la Iniciativa 10-K para solidificar las metas de su política y para inspirar acción por la comunidad.

La Iniciativa 10-K es guiada por un set de palabras en el lenguaje local, Ilocano. Las 10Ks sirven como metas y estímulo para el desarrollo de políticas locales. Son las siguientes:

1. Kammayet—unidad
2. Kinatalna—paz
3. Kinaurnas—paz
4. Kinapundo—verdad
5. Kinalintag—justicia
6. Kinadalus—limpieza
7. Kinasatun-at—salud
8. Kinaspasnet—sinceridad
9. Kinarong-ay—progreso
10. Kinaragsak—felicidad

Las traducciones al español, provistas originalmente en inglés por un asistente del alcalde M. Sales durante una parte de la filmación de una presentación multimedia para la promoción de la Iniciativa 10-K (el 27 de septiembre 2008), reflejan el significado de las palabras para aquellos involucrados en cultivar y promover la política. Las K número 2 y 3 se traducen como paz en español pero cada una tiene un significado especial para la gente local. Estas ideas generales se usan para enmarcar a grandes rasgos la política del alcalde, que se enfoca principalmente en el desarrollo de la industria del turismo en Pagudpud. Además, “Apoya las iniciativas K” se ha convertido en el slogan para juntar a miembros de la comunidad para que se involucren en actividades de desarrollo y sociales (entrevista con M. Sales 2008, septiembre 27).

Los componentes de la Iniciativa 10-K que se discuten aquí son: el Progreso de Voluntarios de Pagudpud (PVP), el programa de eliminación de desperdicios, la promoción de la Iniciativa 10-K, los terapistas “K” (ver debajo), capacitación de tejedoras, estadias, y la Evaluación del Barangay Más Sobresaliente. Estas partes de la política se discuten aquí por que contribuyen directamente al desarrollo de capacidad comunitaria en Pagudpud y fueron identificadas específicamente por el alcalde M. Sales como

---

<sup>5</sup> Emelin Sales fracasó en su apuesta para la alcaldía de Pagudpud en 2010. La cuñada de Marlon Sales's, Matilde Sales ganó las elecciones.

componentes de la Iniciativa 10-K. Además, las estrategias específicas de desarrollo de capacidad comunitaria que implementaron pueden ser identificadas inmediatamente.

La tabla 2 resume la Iniciativa 10-K. Cada elemento de la política es descrito de acuerdo al marco lógico, que muestra los inputs de cada proyecto o programa y lo sigue hasta sus resultados intermedios relacionados. Las “Ks” de la Iniciativa 10-K son los resultados finales deseados por la comunidad entera y los varios proyectos y programas de la estructura de políticas locales. Aunque un proyecto específico pueda solo contribuir directamente a una o dos de las “Ks”, la política en su totalidad usa las 10-Ks para guiar la formulación de proyectos y programas. A la derecha del análisis de marco lógico de cada componente, se indica la estrategia de desarrollo de capacidad comunitaria correspondiente. Una discusión de cada segmento de la política le sigue a la tabla 2.

La organización del Progreso para Voluntarios de Pagudpud (PVP) fue conceptualizada para ayudar a promover el voluntariado y para apoyar a las políticas del alcalde. El PVP es dirigido por su presidente, el Sr. Edimar Ubaso, un ex miembro de SB y contratista de construcción (entrevista con líder civil 2008, mayo 1; entrevista con M. Sales 2008, mayo 2). Los objetivos de la organización son fortalecer el apoyo base y comprensión de la Iniciativa 10-K, y realizar actividades orientadas a la comunidad como la campaña anual de sangre. La creación del PVP es parte de la política del alcalde y puede ser considerado una estrategia de desarrollo organizacional que contribuye a la capacidad comunitaria. Además, las actividades que realiza PVP ayudan a llenar el espacio entre varias organizaciones y gente dentro de Pagudpud, por ejemplo contactando la sucursal de la Cruz Roja de Laoag para las campañas de sangre. Esto es un ejemplo de colaboración inter-organizacional, otra estrategia de desarrollo de capacidad comunitaria. Aunque PVP puede ser considerado una parte del desarrollo de capacidad comunitaria en Pagudpud, su colaboración con organizaciones locales es mínima actualmente. Adicionalmente, su propensión a ser visto como solo un portavoz político para el alcalde puede contrarrestar su efectividad para establecer visiones reales y desarrollar capacidad comunitaria.

El programa de eliminación de desperdicios comenzó en diciembre del 2005 con la propuesta de separación de la basura que el alcalde M. Sales hizo a la legislatura local (entrevista con M. Sales 2008, septiembre 27). El proyecto aspira a generar conciencia pública sobre la recolección de basura y la separación de bienes reciclables. También incluye componentes para el desarrollo de fertilizantes orgánicos sostenibles que podrían ser económicos y también beneficiosos para el medioambiente (entrevista con M. Sales 2008, abril 17). Sin embargo, a raíz de peleas políticas internas y falta de entendimiento público sobre los beneficios del programa, se ha detenido en la legislatura local. Algunos componentes a favor de este programa incluyen la organización de una NGO de fertilizante orgánico—una estrategia de desarrollo organizacional—y un camión de basura con el eslogan “Apoya las Iniciativas K”, que puede ser considerado una estrategia de organización comunitaria. Aunque este proyecto no se está implementando tan exitosamente como se podría, esfuerzos hacia el desarrollo de capacidad comunitaria pueden verse.

La promoción de la Iniciativa 10-K es un esfuerzo del alcalde para promover una visión colectiva dentro de la comunidad de Pagudpud. La promoción incluye acciones por el PVP, camisetas de apoyo a la Iniciativa 10-K durante las actividades de PVP, y la creación de una presentación multimedia para explicar más sobre la iniciativa al público y atraer el apoyo y financiamiento de los niveles más altos de gobierno (entrevista con M. Sales 2008, septiembre 27). La promoción es de cierto modo ad hoc, pero está incorporada en varias otras partes de la política del alcalde y es visible claramente a través de Pagudpud.

El PVP es una forma de organización comunitaria básica porque tiene la intención de motivar a la gente a que se hagan más activas en las oportunidades, actividades y proyectos que son parte de la Iniciativa 10-K, así como fortalecer la conciencia comunitaria en general a través de los sentimientos de las 10-Ks.

**Tabla 2: Estructura de Políticas de la Iniciativa 10-K**

Resultados Finales	Resultados Intermedios	Outputs	Actividades	Inputs	Estrategia de Desarrollo de Capacidad Comunitaria
<p><i>Kammayet</i>—unidad  <i>Kinatalna</i>—paz  <i>Kinaurnas</i>—paz  <i>Kinapundo</i>—verdad  <i>Kinalintag</i>—justicia  <i>Kinadalus</i>—limpieza  <i>Kinasatun-at</i>—salud  <i>Kinaspasnet</i>—sinceridad  <i>Kinarong-ay</i>—progreso  <i>Kinaragsak</i>—felicidad</p>	<b>Progreso para Voluntarios de Pagudpud</b>				
	Desarrollar capacidad comunitaria Incrementar espíritu voluntario	Organización para coordinar actividades voluntarias 34 donantes de sangre	Promoción de la Iniciativa 10-K Campaña de Sangre	Organizar asociación Cruz Roja Empleados Sangre Espacio Público	<i>Desarrollo Organizacional Colaboración inter-organizacional</i>
	<b>Programa de Eliminación de Desperdicios</b>				
	Municipalidad más limpia Desarrollar capacidad comunitaria Fuente de ingresos adicional	NGO de Fertilizante Legislación de desperdicios aún no aprobada, camión de basura Promoción de la Iniciativa 10-K	Organizó ONG de fertilizante orgánico Introducción de legislación para separar basura Adquisición de camión de basura con el eslogan K	Concepto de Programa	<i>Desarrollo Organizacional Organización Comunitaria</i>
	<b>Promoción de la Iniciativa 10-K</b>				
	Desarrollar capacidad comunitaria	Visión comunitaria directa	Promoción de la Iniciativa 10-K	Presentación multimedia de la Iniciativa 10-K Eslogan Camisetas	<i>Organización Comunitaria</i>
	<b>Terapistas “K”</b>				
	Turismo incrementado Vínculos entre la política y el sustento	Grupo de terapistas “K” a coordinarse con actividades turísticas	Promoción de la Iniciativa 10-K	Organización del grupo de terapistas “K”	<i>Desarrollo de liderazgo Colaboración inter-organizacional</i>
	<b>Capacitación de Tejedoras</b>				
	Mejor calidad y diseño de tejidos Mayor ingreso para tejedoras	Tejedoras con mejores habilidades	Capacitación para tejedoras	Fondos y expertos del Departamento de Turismo Organización por el Comité de Turismo	<i>Desarrollo de liderazgo Colaboración inter-organizacional</i>
	<b>Estadías</b>				
	Turismo incrementado Mas instalaciones de turismo Mayor ingreso para las mujeres y personas mayores	Establecimiento de estadías Asociación de Estadías	Organización de asociación de estadías Capacitación para operadores de estadías	Fondos y expertos del Departamento de Turismo Coordinación por el Comité de Turismo	<i>Desarrollo Organizacional Desarrollo de liderazgo Colaboración inter-organizacional</i>
	<b>Evaluación del Barangay Más Sobresaliente</b>				
Más información sobre las condiciones de cada <i>barangay</i> Incentivo por cumplimiento de la política Más participación de la comunidad	Evaluadores capacitados Finalización de evaluación del programa Selección del <i>Barangay</i> Más Sobresaliente	Capacitación de evaluadores Evaluación del <i>Barangay</i> Más Sobresaliente	Organización de Evaluación Organización de capacitación de evaluadores	<i>Organización Comunitaria Desarrollo de liderazgo</i>	

Los terapistas “K” son un grupo de gente involucrada en varias actividades de turismo alrededor de Pagudpud, e incluyen la Asociación de Estadías, los artesanos de conchas, y otros comerciantes. Representantes de varios sectores fueron introducidos a la Iniciativa 10-K y se les pidió que expresaran su apoyo en la comunidad, así como actuar como un vínculo entre los operadores de turismo y la LGU (entrevista con M. Sales 2008, septiembre 27). Este grupo fue organizado para solidificar la visión de la comunidad de ser un destino turístico prominente. Esta acción constituye un tipo de desarrollo de liderazgo porque alienta la participación y promueve el compromiso a los ideales de la Iniciativa 10-K. También es una forma de colaboración inter-organizacional porque junta varias ramas de la industria de turismo. Curiosamente, esta es una de las púnicas partes de la Iniciativa 10-K que sirve para ofrecer colaboración entre los grupos locales de Pagudpud que están en un nivel relativamente similar de gobierno, al contrario de las otras colaboraciones inter-organizacionales—como aquellas de capacitaciones a las tejedoras y de estadías—que son entre grupos a nivel de comunidad y agencias de gobierno nacionales.

Tejer tapetes usando ratán es una habilidad tradicional en Pagudpud. Los tapetes son generalmente de uso doméstico y están hechos para el consumo personal. Sin embargo hay gran potencial para utilizar esta habilidad para generar ingresos. Este potencial fue identificado por el Comité de Turismo como un recurso que puede ser utilizado y fortalecido para proveer bienes locales únicos para los turistas (Entrevista con miembro de Asociación de Estadías 2007, agosto 17). Fue en base a esto que el Comité de turismo y la LGU colaboraron con el Departamento de Turismo para proveer una capacitación sobre teñido y diseño de bolsos para tejedoras locales (Entrevista con miembro de Asociación de Estadías 2007, agosto 17). La colaboración inter-organizacional entre las tejedoras, el Comité de Turismo, la LGU y el Departamento de Turismo es clara, esta capacitación también puede ser descrita como una estrategia de desarrollo de liderazgo en términos de su contribución al fortalecimiento de habilidades locales y el estímulo a la participación del mercado y la comunidad.

A raíz de la inversión limitada en hoteles y operaciones turísticas de gran escala, y una gran demanda de hospedaje de los turistas, se establecieron las estadías en Pagudpud como un medio para promover el turismo. Así como para generar ingresos para la gente local—principalmente mujeres y ciudadanos mayores, que rentan habitaciones en sus casas para huéspedes de fuera. El Comité de Turismo se dio cuenta de la gran discrepancia entre las viviendas locales y los estándares que esperaban los turistas, por lo que organizaron a los operadores de las estadías en una asociación y se coordinaron con el Departamento de Turismo para proveer capacitación sobre hospitalidad. El Departamento de Turismo ofrece acreditación a los operadores que completan la capacitación y mantienen los estándares del departamento. La Asociación de Estadías también establece estándares de alojamiento, y monitorea su cumplimiento (entrevista con miembro de Asociación de Estadías 2008, octubre 9). Estas estadías contribuyen a la capacidad comunitaria a través del desarrollo organizacional de la Asociación de Estadías, desarrollo de liderazgo a través de la capacitación y actividades dentro de la asociación, y colaboración inter-organizacional entre la Asociación de Estadías, el Comité de Turismo, la LGU y el Departamento de Turismo. Este componente de la iniciativa 10-K incorpora muchos aspectos del desarrollo de capacidad comunitaria y puede ser considerado un modelo para la construcción de programas que toma en consideración aspectos de la capacidad comunitaria.

El Premio al Barangay Más Sobresaliente es una revisión anual de la situación en cada uno de los 16 barangays de Pagudpud. El personal de la LGU capacita personas de cada barangay sobre cómo realizar una encuesta a las viviendas, la cual ofrece información básica de la situación en el barangay como el número de nacimientos y fallecimientos, y sobre asuntos como la provisión de baños (entrevista con miembro de Asociación de Estadías 2008, octubre 7). Esta evaluación también es una oportunidad para cada barangay de mostrar el progreso que han hecho en los proyectos encargados y provistos por la

municipalidad, además de sus propias iniciativas a nivel barangay (entrevista con M. Sales 2008, septiembre 27). Esta información se usa después para evaluar la política en general de la municipalidad, identificar necesidades y crear nuevos proyectos para el siguiente año. En base a los resultados de la evaluación, un premio para el Barangay Más Sobresaliente se otorga al barangay que ha progresado más y ha sido el que cumple más con las políticas municipales (entrevista con M. Sales 2008, septiembre 27). Aunque la encuesta en sí hace poco para desarrollar la capacidad comunitaria, el capacitar gente local para administrar las encuestas es una forma de desarrollo de liderazgo y desarrollo de conciencia para los involucrados. Además, el uso de la evaluación para premiar a un barangay provee motivación para los oficiales de los barangays para hacer mejoras en su área y colaborar con la LGU para crear proyectos que satisficieran sus necesidades. Por eso, es una estrategia de organización comunitaria.

A través de la Iniciativa 10-K, se han hecho grandes avances en las áreas de desarrollo organizacional y desarrollo de liderazgo preliminar. Instancias de colaboración inter-organizacional son orquestadas en gran parte por la LGU entre organizaciones locales y el gobierno nacional. Lo que se puede decir en estos momentos es que la estructura de políticas está siendo implementada actualmente y está evolucionando continuamente. Hay potencial para el trabajo preliminar del desarrollo de capacidad comunitaria que ha sido preparado para mejorarlo.

Mayor capacidad comunitaria lleva a más resultados comunitarios, lo que a cambio lleva a mayor capacidad comunitaria (Miyoshi 2006; Mendis-Millard y Reed 2007). Mayores niveles de capacidad comunitaria llevan a actividades comunitarias más sofisticadas (Miyoshi y Stenning, 2008) y, por lo tanto, contribuyen al desarrollo y reducción de la pobreza. Pagudpud ha formulado la Iniciativa 10-K con la visión de crear un próspero destino turístico sin ignorar los intereses de la comunidad.

Como antes mencionado, esta sección ha resaltado como una política local en un país en desarrollo puede ser analizada para el potencial de capacidad comunitaria a través del uso del marco lógico y las estrategias de desarrollo de capacidad comunitaria como las identifican Chaskin y sus colegas (2001).

#### **4 La Capacidad Comunitaria de Pagudpud<sup>6</sup>**

La siguiente sección describe las condiciones de la capacidad comunitaria a mayo del 2008, y es una compilación de datos cualitativos recolectados a partir de entrevistas a fondo, encuestas comunitarias, y varias entrevistas sin estructura con informantes claves (Patton 2002; Oppenheim 1992; Rapley 2007). Al usar conversaciones, entrevistas y observaciones, se puede determinar una visión comprensiva de la comunidad (Patton 2002; Bornat 2007). Esta interpretación cualitativa y holística de la condición de la comunidad es más comprensiva y útil para la planeación y evaluación a nivel comunitario que depender solo de indicadores económicos, administrativos y otros indicadores colectivos, los cuales suelen estar fuera de contacto con las vidas diarias de la gente local.

Entrevistas a fondo y estructuradas de 100 preguntas (por entrevista) relacionadas a la capacidad comunitaria de la municipalidad se realizaron con siete informantes: el alcalde, el director de un bachillerato, un líder civil, un productor de muebles, un ama de casa, una tejedora de tapetes, y un pescador. El alcalde y el líder civil se seleccionaron como informantes clave. El director se seleccionó por estar fuera del círculo del alcalde. Los entrevistados restantes eran miembros de la comunidad dispuestos, seleccionados a través de la red personal del investigador asistente.

---

<sup>6</sup> Una parte del análisis de los atributos de capacidad comunitaria de Pagudpud se tomó de un papel presentado por la autora en el XIIvo Congreso de Sociología Rural Mundial, julio 6–11, 2008 en Goyang, Corea del Sur a través de la Asociación Internacional de Sociología Rural bajo el título “Descubriendo Capacidad Comunitaria para la Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural”

Los entrevistados se eligieron para proveer un rango amplio de visiones de la comunidad. Los trabajos de los entrevistados, como pescador y la industria local de servicios, son típicos en la municipalidad. Las edades de los entrevistados varía de 32 a 55 años; con la edad media de la provincia siendo 25, esto significa que el rango de edad de los entrevistados representa alrededor del 34 por ciento de la población total, y que son representantes (55.4 por ciento) de la población adulta de la provincia<sup>7</sup> (Ericta 2010). Aunque hay ligeramente más hombres que mujeres en la comunidad, 50.4 por ciento a 49.6 por ciento (Ericta 2010), los entrevistados son desproporcionalmente hombres (solo dos entrevistados son mujeres). Esto significa que la perspectiva de las mujeres puede no estar capturada adecuadamente en las entrevistas.

La zona de la municipalidad de donde cada entrevistado es también se consideró en su selección. Esta consideración asegura que muchas áreas de Pagudpud son representadas y que las respuestas no son dominadas por las visiones de residentes semi-urbanos en Poblacion 1 y 2, permitiendo que se exploren las circunstancias en las áreas rurales de la municipalidad. Con estas limitaciones en mente, puede decirse que estas entrevistas vienen como resultado de un muestreo intencionado (Weiss 1998: 164).

La encuesta, o Cuestionario de Punto Focal (Focal Point Questionnaire (FPQ)), tiene 18 preguntas cortas pero abiertas relacionadas a la capacidad comunitaria, y ha sido completada por 53 personas que atendieron al festival municipal. El propósito del FPQ fue juntar información breve sobre los aspectos de la capacidad comunitaria de una amplia variedad de miembros de la comunidad. El cuestionario fue diseñado para ser rápido y proveer solo una cantidad modesta de información, así que puede ser definida como una mini encuesta o una encuesta informal (Kumar 1987: 1990). Las personas realizando el FPQ se situaron en un “punto focal” dentro de la comunidad, lo cual es una forma de muestreo oportunista y conveniente (Weiss 1998: 254). El punto focal en este caso fue el festival municipal, el cual fue realizado por una semana cerca del complejo municipal. En particular, las encuestas fueron aplicadas durante la noche especial para agricultores y Pescadores del festival del pueblo para incluir sus visiones. El concepto detrás del FPQ es recolectar información de un espectro amplio de gente dentro de la comunidad, así que también puede ser considerado muestreo intencionado (Weiss 1998: 164).

Los encuestados fueron informados sobre el propósito del cuestionario, así como sobre las técnicas de administrar una encuesta. Consideración especial se tuvo para asegurar el entendimiento de los términos en inglés y clarificar algunos términos locales posibles relacionados, así como clarificar la intención de cada pregunta. A los administradores de la encuesta se les instruyó también ser cuidadosos para no dirigir a los encuestados a las respuestas deseadas, y reportar todas las respuestas tan exacta y concisamente como pudieran. Esto fue particularmente importante porque los entrevistadores suele editar las respuestas a las preguntas abiertas (Kumar 1990). El FPQ fue administrado oralmente, con los administradores escribiendo las respuestas en las hojas de las preguntas del FPQ. Esto fue hecho para asegurar la claridad de las respuestas y facilitar el entendimiento e intención de las preguntas, así como para alcanzar a tantas demografías de gente como fuera posible dentro de Pagudpud, incluyendo aquellos que eran analfabetas o que no pudieran hablar inglés. Los encuestados podían permanecer anónimos si lo elegían.

Había 25 encuestados hombres (47.2 por ciento) y 28 encuestadas mujeres (52.8 por ciento), lo que significa que las opiniones de las mujeres son un poco más prominentes en el FPQ. Teniendo el FPQ a favor de la perspectiva de las mujeres ayuda a balancear las entrevistas a fondo dominadas por hombres.

Los encuestados representan diversas ocupaciones a través de la municipalidad, con fuerte concentración en las ocupaciones más prevalentes: pesca, agricultura e industria de servicios. Curiosamente los encuestados que se identificaron como agricultores eran hombres, mientras que la mayoría de los trabajadores de industrias de servicios era mujeres.

---

<sup>7</sup> La representatividad de la edad calculada usando estadísticas a nivel provincial del 2007 porque los datos relacionados a edad a nivel municipal no estaban disponibles cuando se escribió este artículo.

Los barangays más densamente poblados en Pagudpud son aquellos más cercanos a la plaza o al Ayuntamiento, concretamente, Poblacion 1 y Poblacion 2 (SEP 2006). Ligaya y Saud son barangays adyacentes a Poblacion 1 y Poblacion 2, y también tienen altas concentraciones de población. En total, 37.7 por ciento de los encuestados vienen de estos centros de población. Siete encuestados más vienen de Balaoi, un área turística que también es hogar de un número importante de pescadores, que pueden haber sido atraídos por la noche de agricultores y pescadores en el festival. Un fenómeno similar puede explicar la gran cantidad de encuestados, cinco, de Pasaleng. En total, la distribución de encuestados a través de los barangays es relativamente representativa.

Aunque el FPQ ofrece datos cuantitativos, las preguntas son abiertas a respuestas ilícitas que son más cualitativas por naturaleza. Hay sin embargo otras limitaciones al usar este método para recolectar datos que debe ser reconocido. A raíz del tamaño pequeño de la muestra y la brevedad de la encuesta, los resultados no permiten elaborar un análisis estadístico, así que la credibilidad puede ser un problema, y los resultados no pueden ser extrapolados a generalizaciones (Kumar 1990: 6). Sin embargo, ya que esta encuesta fue realizada como parte de un estudio de caso, no hay intención de generalizar los resultados. El objetivo de la encuesta era obtener un entendimiento general de la capacidad comunitaria en la zona. Además, ya que la mayor parte de los datos de las entrevistas para el estudio de caso viene de informantes clave, particularmente aquellos relacionados con el alcalde, había preocupación de que la información recolectada fuera contaminada por el sesgo de la élite (Madey 1982: 231). Para obtener datos que compensaran esto, se diseñó y ejecutó el FPQ.

La codificación presenta otra limitación a este método. Se entiende que las preguntas abiertas son difíciles de codificar (Kumar 1990: 11). Sin embargo, ya que el propósito de esta encuesta es proveer un entendimiento general de la capacidad comunitaria, se nota y acepta esta limitación. Esfuerzos se han hecho para asegurar que las categorías de codificación, y la manera en que los datos se insertaron en ellas, sean representaciones verdaderas de las voces de los encuestados (Weiss, 1998: 168).

Para el propósito de este análisis, las respuestas a las nueve preguntas específicamente relacionadas a los atributos de capacidad comunitaria se examinarán. Las nueve preguntas restantes en el FPQ tratan sobre las acciones, agentes e influencias contextuales encontradas en la comunidad. Estos son componentes adicionales del margo abreviado de capacidad comunitaria, y por lo tanto no se mencionan en este trabajo (para un análisis completo ver Banyai 2010). Tabla 3 lista las preguntas del FPQ sobre los atributos de la capacidad comunitaria como se manejan en español. Se hicieron traducciones al Ilocano o Tagalog como lo requirieron los facilitadores de la encuesta.

La tabla 3 también muestra las respuestas codificadas a las preguntas de atributos del FPQ, incluyendo el número total de respuestas para cada pregunta. El FPQ fue diseñado para proveer datos cualitativos que puedan describir tendencias y temas (Weiss 1998: 83) en el sentimiento público en Pagudpud sobre asuntos relacionados a la capacidad comunitaria. Las respuestas específicas proporcionadas por los encuestados fueron codificadas y puestas en categorías que capturan estos temas principales de los datos. (Weiss 1998: 68). Sin embargo, más que asignar valores numéricos arbitrarios a cada categoría, el número total de respuestas en cada categoría fue usado para medir la importancia relativa de cada tema.

La Tabla 4 describe el análisis agregado de los atributos de la capacidad comunitaria de Pagudpud. Este análisis también incluye algo de información que fue recolectada a través de entrevistas sin estructura (Patton 2002; Weiss 1998: 167) con el alcalde y su mujer y miembro de la Asociación de Estadias. La información recolectada usando este método es reflejada aquí porque solía ser muy pertinente reflejando la situación de la comunidad y su capacidad. Los atributos son discutidos más en detalle en los siguientes párrafos.

Tabla 3: Resultados del FPQ

CCOR	Preguntas Relevantes	Respuestas
C	¿Cuáles son algunas cosas en que la gente de Pagudpud tiene en común? (respuestas totales – 79)	<b>Identidad: hospitalidad/simpatía/cooperación</b> – (64 respuestas) hospitalario – 22, aficionado a fiestas – 1, simpático – 11, servicial – 5, de confianza – 1, fácil de llevarse bien – 2, gentil – 5, cortés – 2, cooperación – 6, unidad – 3, complaciente – 1, animado – 1, respetuoso – 3, amor – 1, gente – 1 <b>Identidad: trabajo</b> – (11 respuestas) familia y trabajo estándar – 1, no tener trabajo – 1, tipos de trabajo – 2, trabajador – 7 <b>Otros</b> – (4 respuestas) gente es responsable – 1, son de Pagudpud – 1, unos son abusivos y otros son buenos – 1, “ <i>kimamaylg</i> ” – 1, amante de la naturaleza – 1
	¿Hay alguna visión compartida de la gente de Pagudpud? ¿Cuál es? (respuestas totales – 50)	<b>Sí, progreso/turismo/mejor modo de vivir</b> – (36 respuestas) promover turismo – 5, convertirse en ciudad – 5, ver el progreso en 10 años – 14, tener edificios y condominios – 2, ser bien conocidos en el mundo – 2, “toda persona de Pagudpud tenga una vida sostenible y estable y un camino a la prosperidad y progreso” – 1, vida pacífica – 1, “ver a Pagudpud más bonita para turistas” – 1, que Pagudpud sea un mejor lugar para quedarse – 4, tener un mejor modo de vivir, <b>No</b> – (3 respuestas) no por inestabilidad política – 2, no – 1 <b>Otros</b> – (11 respuestas) si los políticos fuera cooperativos y no corruptos habría progreso – 1, Sí – 7, “ <i>panqagdur-as</i> ”, y tener mejor unidad – 1, tener oficiales que no sean corruptos – 1
C	¿La gente en Pagudpud generalmente persigue intereses en Pagudpud o sienten que necesitan ir fuera de Pagudpud?	<b>En Pagudpud</b> – (33 respuestas) Algunos se van fuera a buscar oportunidades de trabajo de “pasto más verde” – 32 (mejor trabajo y salario), se van por la situación pobre del pueblo – 1 <b>Dejan Pagudpud</b> – (17 respuestas) Algunos prefieren quedarse por el amor por Pagudpud – 2, en Pagudpud – 11, quedarse y luchar por sobrevivir – 1, no hay lugar como el hogar – 1, Pagudpud en un paraíso – 1, la gente mayor prefiere quedarse – 1
	¿Está comprometida la gente a Pagudpud? (respuestas totales – 51)	<b>Sí</b> – 47 <b>Otros</b> – (4 respuestas) para nada – 1, algunos no – 2, tal vez – 1
	¿La gente en Pagudpud toma responsabilidad por las cosas que pasan aquí? (respuestas totales – 57)	<b>Sí</b> – 52 <b>Otros</b> – (5 respuestas) algunos no todos – 2, algunos – 1, un poco – 1, para nada – 1
O	Si alguien habla sobre cambio en Pagudpud, ¿Qué tan probable es que las cosas cambien? (respuestas totales – 49)	<b>Inseguro</b> – (28 respuestas) sin respuesta – 21, no se – 7 <b>Gobierno local</b> – (6 respuestas) responsabilidad del gobierno – 2, cambio pacífico durante elecciones – 1, si es por oficiales y gente – 1, depende de la disponibilidad de fondos – 1, a través de LGU – 1 <b>Probablemente no</b> – (12 respuestas) no muy rápido – 1, difícil si gente no coopera – 1, difícil de cambiar – 7, no es probable – 2, no es fácil – 1 <b>Probablemente</b> – (respuestas 3) ok si construyen la carretera – 1, paso a paso – 1, ok – 1
	¿Es Pagudpud un lugar donde se hacen cosas? (respuestas totales – 48)	<b>Afirmativa</b> – (42 respuestas) A veces – 4, Sí – 38 <b>Negativa</b> – (6 respuestas) no – 4, Pagudpud es un lugar completo – 1, aún no – 1 <i>(dificultad en interpretar esta pregunta por parte de los encuestadores y los encuestados)</i>
R	¿Cuáles son los recursos de Pagudpud? (respuestas totales – 81)	<b>Recursos naturales</b> – (47 respuestas) lugares pintorescos – 10, playa Saud, Cascadas Kapigan – 2, recursos naturales abundantes – 2, granjas – 2, playas – 12, mar, campos de arroz – 2, montañas, arena blanca, conchas, productos de coco – 3, hojas de <i>labig</i> , alrededores limpios, bosques verdes – 5, cascadas, “buena gente, bosques verdes” – 1, ambiente bien preservado – 1 <b>Recursos humanos</b> – (24 respuestas) gente cooperativa – 2, gente industriosa – 2, hospitalidad de la gente – 2, pescadores trabajadores – 1, habilidad de la gente – 1, la gente amorosa, gentil y energética – 1, recursos humanos – 2, gente respetuosa – 1, agricultores trabajadores y productivos – 1, gente noble – 2, la gente en sí – 1, “buena gente, bosques verdes” – 1, buena gente – 3, cultura, humildad de la gente – 1, pescadores – 1, carpinteros – 1 <b>Desarrollo de Turismo</b> – (6 respuestas) resorts – 4, destino turístico – 2 (también – lugares pintorescos – 10, playa Saud, Cascadas Kapigan – 2, playas – 12, arena blanca, conchas; total de respuestas relacionadas al turismo – 33) <b>Productos</b> – (3 respuestas) productos, <i>ikamen</i> , bienes manufacturados (también productos de coco – 3, hojas de <i>labig</i> ; total de respuestas relacionadas a productos – 7) <b>Otros</b> – (1 respuesta) pacífico – 11
	¿Qué tan fácil es para ti obtener lo que necesitas en Pagudpud? (respuestas totales – 49)	<b>Capaz</b> – (16 respuestas) fácil – 6, fácil si cooperan – 2, muy fácil – 4, muy fácil si tienes paciencia – 1, ok – 3 <b>Difícil</b> – (22 respuestas) no tan fácil – 5, difícil – 7, difícil si es financiero – 1, hay veces cuando no puedo obtener lo que necesito – 1, rápido por el buen transporte – 1, tengo que trabajar duro por ello – 7, a veces – 1 <b>Otros</b> – (11 respuestas) <i>nabayong</i> – 1, <i>di masyado</i> – 1, no se – 10

**Tabla 4: Análisis de la Capacidad Comunitaria**

Atributo	Descripción de indicador
<i>C – Conciencia comunitaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de simpatía y familiaridad</li> <li>• Identidad colectiva como Ilocanos</li> <li>• Apego al <i>barangay</i></li> <li>• Verse a sí mismo como hospitalario, gentil, trabajador, pacífico y cooperativo</li> <li>• Comparte una visión general del progreso y mejora en Pagudpud, suele relacionarse al turismo, sin objetivos colectivos específicos</li> <li>• Sentimientos mezclados de confianza</li> </ul>
<i>C – Compromiso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En gran parte comprometidos y responsables</li> <li>• No se reconocen como partes interesadas</li> <li>• La gente en general se va por razones económicas</li> </ul>
<i>O – Capacidad de establecer y lograr objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de logro de objetivos pasados</li> <li>• Dependencia en LGU para establecer y lograr objetivos</li> <li>• Individuos se sienten libres de expresar sus opiniones y reclamar resultados</li> <li>• Resultados reales varían dependiendo de la voluntad política</li> <li>• Oposición política es factor limitante en el logro</li> <li>• Poca fe en el cambio</li> </ul>
<i>R – Capacidad de reconocer y acceder a recursos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algo de uso de recursos naturales</li> <li>• Diversificación mínima en el reconocimiento de recursos locales</li> <li>• Muchos recursos humanos inutilizados</li> <li>• Obtener recursos localmente es difícil</li> </ul>

### 5.1 C-Conciencia Comunitaria

(Nota: Algunos encuestados proveyeron más de una respuesta a las preguntas, así que el análisis está basado en el número total de respuestas, y puede no representar directamente el número de encuestados. Ver tabla 3 en para más información sobre el número de respuestas a cada pregunta.)

Hay algo de conciencia comunitaria en Pagudpud: 72 por ciento de las respuestas en el FPQ relacionadas a la meta o visión general de la gente reportó afirmaciones relacionadas al progreso, turismo, o un mejor modo de vida. Dos encuestados afirmaron que su meta era que Pagudpud fuera bien conocido en el mundo—muy probablemente por el beneficio del turismo, como otras seis respuestas indicaron. Otro encuestado compartió su visión de que “toda persona de Pagudpud tenga una vida sostenible y estable y un camino a la prosperidad y progreso.” Esta es una visión valiente, y expresa un sentimiento común entre los residentes de Pagudpud.

El segundo indicador de un sentido de identidad compartido está presente también en Pagudpud: 81 por ciento de las respuestas del FPQ indicó la hospitalidad, simpatía y cooperación eran atributos que compartía la gente en Pagudpud. Mientras la mayoría de los encuestados proveyeron solo atributos de personalidad para describir su identidad, la consistencia de estas respuestas muestra que son valores extendidos por los miembros de la comunidad, los cuales forman una parte importante de su conciencia comunitaria. Sin embargo, 13.8 por ciento de las respuestas estaban relacionadas al trabajo, que es otro factor de identidad de los miembros de la ciudad de Pagudpud.

La conciencia comunitaria abarca un sentimiento de simpatía y familiaridad entre la gente. Una

identidad colectiva como Ilocanos existe entre los miembros de la comunidad de Pagudpud (entrevista con líder civil 2008, mayo 1), pero esta identidad colectiva no es necesariamente específica de Pagudpud. La gente suele identificarse principalmente con su barangay. Esto es particularmente cierto para la gente que vive en barangays lejanos del centro del pueblo, como Pasaleng y Pancian (entrevista con director de bachillerato 2008, abril 20).

No hay principios, metas, o visiones fuertes o dominantes que guíen a la comunidad aún, pero muchos encuestados notaron que hay un interés común en ver el progreso y mejora de Pagudpud al desarrollar la zona en un destino turístico notable (apoyado por los resultados del FPQ, 2008; entrevista con director de bachillerato 2008, abril 20; entrevista con M. Sales 2008, mayo 2; entrevista con líder civil 2008, mayo 1), así como el deseo por la paz (entrevista con director de bachillerato 2008, abril 20; entrevista con líder civil 2008, mayo 1) y cooperación (entrevista con pescador 2008, abril 16; entrevista con productor de muebles 2008, abril 16).

Sentimientos de confianza entre la gente de Pagudpud están mezclados, con la mayor parte de los entrevistados de las entrevistas a fondo estando divididos en este punto. Algunos entrevistados notaron que hay gente cautelosa particularmente de los políticos (entrevista con M. Sales 2008, mayo 2), y gente que está en contra de la administración (entrevista con productor de muebles 2008, abril 16).

### **5.2 C-Compromiso**

Los miembros de la comunidad están comprometidos en gran parte a la comunidad, pero no necesariamente se reconocen como partes interesadas: 96.5 por ciento de las respuestas al FPQ indican que la gente local se sentía responsable, y el 92.2 por ciento dijo que estaban comprometidas. Sin embargo, se debe resaltar que las respuestas sobre compromiso fueron auto-informadas, con mucha gente queriendo dar una impresión positiva a los encuestadores. Por lo tanto, estas figuras pueden no reflejar exactamente el nivel verdadero del compromiso en Pagudpud. Sesenta y seis por ciento de las respuestas al FPQ indican que la gente en Pagudpud no se ven como partes interesadas, porque desean irse y buscar “pastos más verdes”. Esta tendencia puede ser vista a través de los sentimientos de los jóvenes ansiosos por dejar la comunidad y trabajar en el extranjero (entrevista con director de bachillerato 2008, abril 20; entrevista con ama de casa 2008, abril 23e; entrevista con tejedora de tapetes 2008, abril 23; entrevista con pescador 2008, abril 16; entrevista con líder civil 2008, mayo 1). Aunque alguna gente envía dinero de vuelta o se regresa a Pagudpud después en su vida, no hay señal real de que los trabajadores en el extranjero (overseas foreign workers (OFWs)) y los *balik bayans*, se consideren partes interesadas en la comunidad. OFWs son trabajadores temporales en el extranjero que suelen regresar a la comunidad después de un periodo corto de trabajo, mientras que los *balik bayans* dejan la comunidad indefinidamente para trabajar. La preocupación prioritaria de los OFWs y *balik bayans* es el ingreso para su familia inmediata, no necesariamente la mejora de su comunidad. Contradiciendo lo anterior, respuestas excesivamente positivas sobre el compromiso en Pagudpud, estos resultados indican una debilidad en el atributo de capacidad comunitaria de compromiso.

### **5.3 O-Capacidad de Establecer y Lograr Objetivos**

Sobre lograr objetivos, 87.5 por ciento de las respuestas al FPQ mostró que la gente siente que Pagudpud es un lugar donde “se hacen las cosas”. Hay evidencia de objetivos pasados logrados dentro de la comunidad, particularmente el establecimiento de carreteras de granjas a mercados y el festival del pueblo (FPQ 2008).

Líderes formales, como oficiales electos, pueden generalmente evaluar la situación de la comunidad y lograr objetivos, frecuentemente a través de métodos participativos como juntas en los barangay y contacto

cara a cara con constituyentes (entrevista con director de bachillerato 2008, abril 20; entrevista con M. Sales 2008, mayo 2; entrevista con líder civil 2008, mayo 1). Sin embargo, la velocidad de estos procesos varía, porque el alcalde M. Sales enfrenta oposición política de su vice-alcalde a métodos participativos más difíciles de establecer objetivos, como permitir un periodo de consulta pública antes de emplear una política (entrevista con director de bachillerato 2008, abril 20), entre otras complicaciones políticas.

Individuos se sienten libres de expresar opiniones y reclamar resultados a los administradores, organizaciones e institutos locales. Sin embargo, el destino de estas demandas depende de la voluntad política de los administradores locales (entrevista con director de bachillerato 2008, abril 20; entrevista con ama de casa 2008, abril 23), por lo que resulta en poca fe en general en el (FPQ 2008). Así que mientras el 28.6 por ciento de las respuestas al FPQ sobre establecer y lograr objetivos indicaba una dependencia en el gobierno local, el 57.1 por ciento de estas respuestas afirma que hay poca fe en la capacidad de la comunidad para hacer progreso a tiempo.

Hay un sentimiento general de que es difícil acceder a cosas como bienes secundarios en Pagudpud, con 44.9 por ciento de las respuestas indicando que obtener recursos como bienes primarios y secundarios, como también recursos monetarios y físicos, no es fácil. Un encuestado dijo, “hay veces cuando no puedo obtener lo que necesito.” De los que respondieron que era fácil obtener recursos en Pagudpud, su respuesta fue después calificada con “si tu cooperas” o “si tienes paciencia.” Esto refuerza la noción de que la vida en Pagudpud, una comunidad en desarrollo, puede ser ardua.

#### **5.4 R-Capacidad de Reconocer y Acceder a Recursos**

Aunque muchos recursos de Pagudpud se están explotando, no son necesariamente usados para el beneficio de la comunidad. El uso contemporáneo de los recursos naturales y promoción de turismo puede ser visto pero hay una diversificación mínima en el reconocimiento de recursos locales. Esto puede ser inferido en la similitud de las respuestas a las preguntas en el FPQ y en las entrevistas sobre los recursos: 40.7 por ciento de las respuestas al FPQ sobre recursos se relacionaban al turismo. Muchos entrevistados citaron la belleza natural del área como una fuente de sus recursos (entrevista con director de bachillerato 2008, abril 20; entrevista con productor de muebles 2008, abril 16; entrevista con M. Sales 2008, mayo 2; entrevista con líder civil 2008, mayo 1), como también el 58 por ciento de las respuestas al FPQ. Sin embargo, parece que aunque algunos recursos humanos pueden permanecer inutilizados o subutilizados, con solo 29.6 por ciento de las respuestas al FPQ sobre los recursos de la comunidad estando relacionadas a recursos humanos. Esto también se refleja en la falta de diversidad en los métodos de producción y servicios provistos en el pueblo, así como la propensión a la migración al extranjero por trabajo.

Bienes básico pueden ser obtenidos dentro de la comunidad, pero bienes secundarios deben ser adquiridos fuera de la municipalidad (entrevista con miembro de la Asociación de Estadias 2007, agosto 17; entrevista con director de bachillerato 2008, abril 20). 44.9 por ciento de las respuestas al FPQ afirmó que era difícil conseguir lo que se necesita dentro de Pagudpud, mientras el 32.6 por ciento afirmó que eran capaces de obtener lo que necesitaban. Esto ilustra que hay, por lo menos, una dificultad percibida en el acceso a recursos en Pagudpud.

### **5 La Iniciativa 10-K y Capacidad Comunitaria**

Este análisis de capacidad comunitaria refleja el periodo de 17 meses desde que el primero de los proyectos de la política municipal motivacional del alcalde, la Iniciativa 10-K, comenzó. Por lo tanto, esta evaluación representa la situación de la capacidad comunitaria en Pagudpud al punto medio de la Iniciativa 10-K, y puede ser considerada como una evaluación intermedia de la política en términos de desarrollo de capacidad comunitaria. Debe tomarse nota de que no hay datos preliminares del estatus de capacidad

comunitaria en Pagudpud antes de que empezara la Iniciativa 10-K, y que esta es una limitación de este estudio. Sin embargo, esto no significa que no hay valor en el análisis de la capacidad comunitaria en este momento. De hecho, ya que esta es una evaluación intermedia de los cambios en la capacidad comunitaria bajo la política, tal evaluación puede ser válida, y los datos pueden servir de referencia para una evaluación ex-post de la Iniciativa 10-K tras el fin del periodo del alcalde M. Sales. Una evaluación ex-post de la capacidad comunitaria en el contexto de la Iniciativa 10-K podría proveer percepciones valiosas para el próximo alcalde de Pagudpud en términos de considerar si continuar o expandir la política o no.

Además, evaluar la capacidad comunitaria de Pagudpud—y no necesariamente evaluar la Iniciativa 10-K—era el propósito de las entrevistas y FPQ. Esto puede ser interpretado como una debilidad en el análisis de la Iniciativa 10-K como una política. Sin embargo, ya que este trabajo explora el potencial de desarrollo de capacidad comunitaria de la política, una evaluación de la capacidad comunitaria es apropiada. Este estudio es limitado en que no puede expresar la efectividad general de la Iniciativa 10-K en términos de reducción de la pobreza, desarrollo u otro impacto fuera de la capacidad comunitaria; este tipo de evaluación se ha dejado a los auditores locales, y no es mencionado en este estudio. Aunque hay una relación conceptual entre la reducción de la pobreza, desarrollo y capacidad comunitaria, solo la relación entre la Iniciativa 10-K y desarrollo de capacidad comunitaria es examinada explícitamente aquí.

Tras revisar la evaluación de capacidad comunitaria y la condición general de la comunidad, los mayores problemas en Pagudpud se identificaron como:

1. Una falta de visión comunitaria clara y consistente—particularmente sobre el desarrollo turístico—con poco reconocimiento de la Iniciativa 10-K.
2. Bajo nivel de participación en las actividades comunitarias relacionadas a la Iniciativa 10-K.
3. Poca colaboración entre las organizaciones locales para lograr objetivos locales.
4. Instancias mínimas de mercados y actividades comunitarias endógenas relacionadas al desarrollo más allá de la dirección de la LGU.
5. Discordancia política que lleva a efectividad reducida del gobierno local.

Mientras que la Iniciativa 10-K provee una base sólida donde se puede desarrollar la capacidad comunitaria, se necesitan esfuerzos continuos, y estos deben incluir la introducción de más estrategias de desarrollo de capacidad comunitaria en la estructura de políticas. Hay una visión general en Pagudpud subyacente a la idea de mejoramiento en la comunidad, pero la meta de convertirse en un destino turístico de clase mundial está lejos de ser omnipresente en la comunidad. Crear un eslogan y una campaña para promover la Iniciativa 10-K es un buen comienzo, pero de acuerdo a los resultados de esta evaluación, la Iniciativa aún no hace mucho progreso. Más esfuerzos en organización comunitaria podrían ser incorporados en la política para solidificar esta visión comunitaria y promover más la conciencia y participación en la Iniciativa.

La gente de Pagudpud se ve a sí misma como muy comprometida y responsable, pero hay poca voluntad de actuar como partes interesadas, y de participar apropiadamente. Este resultado se presta para el segundo problema, i.e. poca participación en las actividades 10-K. a través del curso de implementación, la Iniciativa 10-K debe ser capaz de atraer más participación. De hecho, los terapistas “K” se crearon para incrementar el apoyo y alentar la participación, como también el PVP, pero sus efectos no se sentían aún al momento de esta evaluación, ya que estaban entre las más recientes facetas implementadas. La evaluación del Barangay Más Sobresaliente también juega un papel en la participación de la gente de Pagudpud, ambos como evaluadores y constituyentes del barangay; sin embargo, el programa puede tener en realidad un efecto más consolidado en la capacidad comunitaria en el barangay que el nivel municipal.

La estructura de política 10-K es un ejemplo de la colaboración inter-organizacional. Sin embargo, esta colaboración suele ser en la forma de una organización local trabajando con la LGU y un departamento u organización nacional, como es el caso de las capacitaciones de tejedoras y estadías. Mientras esto puede tener efectos positivos en la capacidad comunitaria, particularmente en términos de transmisión de conocimiento sobre desarrollo de liderazgo y empoderamiento, la dinámica de poder entre estos entes deja a la organización local en Pagudpud en una posición pasiva y sin poder. Una colaboración genuina entre organizaciones locales en Pagudpud serviría para compartir información relevante localmente entre grupos en la comunidad, así como incrementar la participación a través de mayor valor puesto en las habilidades y conocimiento que los miembros del grupo tienen para ofrecer. Este tipo de colaboración local ayudaría a incrementar la capacidad de la comunidad para reconocer y acceder a sus recursos, lo que es algo que actualmente les falta. Además, organizaciones locales en colaboración efectiva podrían articular y amplificar mejor las necesidades y preocupaciones de la gente local. Esto ayudaría a lograr un gobierno participativo, y a desarrollar actividades locales independientes.

Esto lleva al siguiente problema importante que Pagudpud enfrenta: el bajo número de mercados y actividades endógenas relacionadas al desarrollo fuera de la dirección de LGU. Es claro, a través de la evaluación de capacidad comunitaria, que la gente de Pagudpud depende mucho en el gobierno local y políticos para dirección. Adicionalmente, la dificultad en obtener recursos dentro de la comunidad indica que hay una necesidad de promover más el desarrollo de un mercado local y negocios que sirvan a la gente local, no solo a turistas. Como se mencionó en el párrafo anterior, la colaboración inter-organizacional contribuiría a resolver este problema, como también un mayor liderazgo comunitario. Mientras la Iniciativa 10-K promueve muchos pasos en este aspecto—ofrecer desarrollo de liderazgo a través de capacitación de tejedoras, las estadías, y la evaluación del Barangay Más Sobresaliente—el efecto esparcido de estos programas aún no es visto. Sin embargo, si pueden continuar haciendo avances en el desarrollo de liderazgo, incluyendo habilidades técnicas y emprendedoras, alguna actividad más allá de la dirección de la LGU seguro surgirá.

Además, más participación en el gobierno debe ocurrir. El alcalde M. Sales orquestó la estructura de políticas alrededor de su visión de donde le gustaría que fuera la comunidad; sin embargo, esto podría no ser consistente con la visión que la comunidad en sí tiene. La evidencia del proyecto de eliminación de desperdicios fracasado explica esto. Con una mejor participación en la formulación y evaluación de políticas, las iniciativas de políticas pueden ser más exitosas, los proyectos potencialmente defectuosos, como el proyecto de eliminación de desperdicios, podrían ser eliminados o remodelados.

Discordancia política no es nueva en Pagudpud y, hablando relativamente, las cosas son más estables ahora que como lo han sido en el pasado (entrevista con M. Sales 2008, mayo 2; entrevista con líder civil 2008, mayo 1; entrevista con director de bachillerato 2008, abril 20). Sin embargo, aún con la discordancia insignificante y la competencia política que ha reemplazado los desórdenes frecuentemente violentos del pasado, la efectividad de la LGU es limitado, y la gente de Pagudpud debidamente informó esto a través de la evaluación. El desencanto público con los políticos y la falta de confianza en que las propuestas serán seguidas hasta su fin, que se informaron en la evaluación, indican esto. En verdad, el único remedio para esto es un esfuerzo más concertado por parte del alcalde y de la LGU para poner a la gente primero y su política en segundo; pero esto es más fácil de decir que de hacer. Desafortunadamente, hasta que se mejore este problema, seguirá teniendo efectos negativos en los resultados de la Iniciativa 10-K y en la capacidad comunitaria de todo Pagudpud.

## **6 Conclusión y Aplicabilidad**

“Ideas conceptuales necesitan pruebas empíricas, pero también ... experiencias en gobierno real y su examinación van de la mano” (Kooiman 2003). Este capítulo expande el concepto de la capacidad comunitaria y el papel del desarrollo de capacidad comunitaria en una política a través de la examinación de una situación de gobierno real. Resume las bases de la capacidad comunitaria y algunas estrategias para desarrollarla. Las estrategias para desarrollar la capacidad comunitaria que han sido presentadas aquí son desarrollo de liderazgo, organización comunitaria, desarrollo organizacional, y colaboración inter-organizacional. Estas son meramente categorizaciones y descripciones de estrategias amplias de desarrollo de capacidad comunitaria, y ciertamente no se supone que constituyan una lista comprensiva de todas las maneras en las que el desarrollo puede proceder o en que la capacidad comunitaria puede ser desarrollada.

Un análisis básico de la capacidad comunitaria en Pagudpud y una estructura de políticas municipal en Pagudpud, la Iniciativa 10-K, fueron presentadas como ejemplos reales de gobierno, políticas y cómo se puede identificar el potencial de desarrollo de capacidad comunitaria. Después se examinó brevemente la capacidad comunitaria de Pagudpud en relación con la Iniciativa 10-K para sugerir algunas áreas adicionales en las que las estrategias de desarrollo de capacidad comunitaria deben enfocarse y para enfatizar más la importancia de la evaluación de capacidad comunitaria en la formulación de políticas.

La suposición subyacente en esta investigación es que la capacidad comunitaria es un componente necesario de la gestión y desarrollo de políticas, y que estrategias para desarrollar capacidad comunitaria son útiles. Con esto en mente, este artículo fue escrito con la intención de explorar la aplicabilidad y naturaleza de estrategias de desarrollo de capacidad comunitaria en el marco de políticas de una comunidad en desarrollo. Lo que el caso de Pagudpud demuestra es que estrategias de desarrollo de capacidad comunitaria pueden encontrarse en la estructura de políticas local, aún en una comunidad subdesarrollada; y que identificar estas estrategias, junto con evaluar la capacidad comunitaria como parte de una típica evaluación de gestión pública, puede proveer información útil sobre desarrollo de capacidad comunitaria y efectividad de políticas. La evaluación de la capacidad comunitaria y el análisis de la política de desarrollo de capacidad comunitaria local juntas identifican los problemas clave en una comunidad, como se puede ver en el caso de Pagudpud. Este tipo de análisis, a cambio, puede tener un efecto más amplio en la reducción de la pobreza y el desarrollo porque provee información que expresa el impacto local de una política, más allá de la que el monitoreo y evaluación tradicional puede proveer.

Teorías sobre desarrollo comunitario que llevan a la formulación del concepto de capacidad comunitaria nacieron de investigación realizada en comunidades urbanas occidentales. Este capítulo demuestra que este concepto y estrategias tienen una aplicabilidad más amplia, concretamente en comunidades rurales y en desarrollo, y que tienen potencial real como herramienta para reducir la pobreza y mejorar el gobierno participativo alrededor del mundo. .

\*Este capítulo es una versión revisada y traducida “Banyai, C. L. (2010). Community Capacity Building and Local Policy: An Example from Pagudpud, the Philippines, Asia Pacific World, Ritsumeikan Asia Pacific University, 1(2): 83-108.”

## Referencias

- Balassanian, Dalita. 2006. Capacity Assessment: Practice note. New York: United Nations Development Program.
- Banyai, Cindy. 2010. “Community capacity and governance—New approaches to development and evaluation.” PhD diss., Ritsumeikan Asia Pacific University.
- . 2008. “Uncovering Community Capacity for Poverty Alleviation and Rural Development.” (International Rural Sociology Association) Paper presented at conference XII World Congress of Rural Sociology, 6–11 July in Goyang, South Korea.
- . 2011. *Community Capacity and Development: New Approaches to Governance and Evaluation*. LAP Lambert Academic Publishing: Berlin.
- Bornat, Joanna. 2007. “Oral history”. Pp. 35–45 in *Qualitative Research Practice*, ed.s Clive Seale, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium, and David Silverman. London: Sage Publications Ltd.
- Bourdieu, Pierre. 2002. “The Forms of Capital”. Pp. 280–291 in *Readings in Economic Sociology*, ed. Biggart, Nicole Woolsey. Malden: Blackwell Publishers. (Original work published in 1986).
- Chaskin, Robert J., Prudence Brown, Sudhir Venkatesh, and Avis Vidal. 2001. *Building Community Capacity*. New York: Aldine De Gruyter.
- Civic leader. Interview by Cindy Banyai. In-depth Interview. Pagudpud, Philippines, 1 May 2008.
- Cling, Jean-Pierre, Mireille Razafindrakoto and Francois Roubaud. 2002. “A participatory process towards establishing new relationships between stakeholders.” Pp. 151–179 in *New International Poverty Reduction Strategies*, ed.s Jean-Pierre Cling, Mireille Razafindrakoto, and Francois Roubaud. London: Routledge.
- Ericka, Carmelita. 2010, January 8. Ilocos Norte Posted A Population Of More Than Half A Million (Results from the 2007 Census of Population). Press Release No. 2010–19. Household Statistics Department—National Statistics Office. Manila. <http://www.census.gov.ph/data/pressrelease/2010/pr1019tx.html> (accessed 13 July 2010).
- Fisherman. Interview by Linda Viola. In-depth Interview. Pagudpud, Philippines, 16 April 2008.
- Frederickson, Patricia, and Rosanne London. 2000. “Disconnect in the hollow state: the pivotal role of organizational capacity in community-based development organizations.” *Public Administration Review* 60(3): 230–239.
- Friedmann, John. 1992. *Empowerment: The politics of alternative development*. Cambridge: Blackwell Publishers Inc.
- Fukuda-Parr, Sakiko, Carlos Lopes, and Khalid Malik. 2002. *Capacity for Development: New solutions for old problems*. New York: Earthscans Publications Ltd.
- Furniture maker Interview by Linda Viola. In-depth Interview. Pagudpud, Philippines, 16 April 2008.
- High, Chris, and Nemes, Gusztav 2007. “Social Learning in LEADER: Exogenous, Endogenous and Hybrid Evaluation in Rural Development.” *Sociologia Ruralis* 47(2): 103–119.
- High school principal. Interview by Cindy Banyai. In-depth Interview. Pagudpud, Philippines, 20 April 2008.
- Homestay Association member. Interview by Cindy Banyai. Unstructured Interview. Pagudpud, Philippines, 17 August 2007.
- . Interview by Cindy Banyai. Unstructured Interview. Pagudpud, Philippines, 9 October 2008.
- Housewife. Interview by Linda Viola. In-depth Interview. Pagudpud, Philippines, 23 April 2008.
- Japan International Cooperation Agency [JICA]—Office of Evaluation and Post Project Monitoring, Planning and Evaluation Department 2004. *JICA Evaluation Handbook: Practical Methods for Evaluation*. Tokyo: Japan International Cooperation Agency.
- Kime, Charles H. 2001. *Organizational Leadership: fire services in the United States*. Kidlington, Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Kirk, Philip, and Ana Marie Shutte. 2004. “Community Leadership Development.” *Community Development Journal* 39(3): 234–251.
- Kooiman, Jan. 2003. *Governing as Governance*. London: Sage Publications.
- Kumar, Krishna. 1987. *Rapid, Low-cost Data Collection Methods for A.I.D.* Washington, D.C.: United States Agency for International Development.
- . 1990. *Conducting Mini Surveys in Developing Countries: A.I.D. Program Design—An Evaluation Methodology*. Washington, D.C.: United States Agency for International Development.
- Laslo, David, and Judd, Dennis R. 2006. “Building Civic Capacity Through and Elastic Local State: The Case of St. Louis.” *Review of Policy Research* 23(6): 1235–1255.

- Madey, Doren L. 1982. "Some Benefits of Integrating Qualitative and Quantitative Methods in Program Evaluation, with Illustrations." *Educational Evaluation and Policy Analysis* 4(2):223–236.
- McMillan, David W., and George, David M. Chavis. 1986. "Sense of Community: a definition and theory." *Journal of Community Psychology* 14: 6–23.
- Mendis-Millard, Sharmalene, and Maureen Reed. 2007. "Understanding Community Capacity using Adaptive and Reflexive Research Practices: Lessons from Two Canadian Biosphere Reserves." *Society and Natural Resources* 20: 543–559.
- Millar, Pat, and Sue Kilpatrick. 2005. "How Community Development Programmes can Foster Re-engagement with Learning in Disadvantaged Communities: Leadership as Process." *Studies in the Education of Adults* 37(1): 18–30.
- Miller, Byron. 1992. "Collective Action and Rational Choice: Place, Community, and the Limits to Individual Self-Interest." *Economic Geography* 68(1): 22–42.
- Miyoshi, Koichi. 2006. "Community, Capacity and Development, Some Implications for the Development of Indonesia." Beppu, Japan. Unpublished.
- and Naomi Stenning. 2008. "Designing Participatory Evaluation for Community Capacity Development: A Theory-driven Approach." *Japanese Journal of Evaluation Studies* 8(2): 39–53.
- National Statistical Coordination Board. 2010a. Philippine Standard Geographic Code Interactive Database—Municipality/City: Pagudpud. <http://www.nscb.gov.ph/activestats/psgc/municipality.asp?muncode=012815000&regcode=01&provcode=28>. (accessed 8 July 2010).
- . 2010b. Philippine Standard Geographic Code Interactive Database—Income Classification for Provinces, Cities and Municipalities. [http://www.nscb.gov.ph/activestats/psgc/articles/con\\_income.asp](http://www.nscb.gov.ph/activestats/psgc/articles/con_income.asp). (accessed 8 July 2010).
- Northouse, Peter G. 2004. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Oppenheim, A.N. 1992. *Questionnaire Design, Interviewing, and Attitude Measurement*. London: Cassell.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Putnam, Robert D. 1993. *Making Democracy Work: Civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- and Susan J. Pharr. 2000. *Disaffected Democracies*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rapley, Tim. 2007. "Interviews." Pp. 35–45 in *Qualitative Research Practice*, ed.s Clive Seale, Giampietro Gobo, Jaber F. Gubrium, and David Silverman, London: Sage Publications Ltd.
- Razafindrakoto, Mireille, and Francois Roubaud. 2002. "The Existing Systems for Monitoring Poverty: Weaknesses of the Usual Household Surveys." Pp. 269–294 in *New International Poverty Reduction Strategies*, ed.s Jean-Pierre Cling, Mireille Razafindrakoto, and Francois Roubaud, London: Routledge.
- Rietbergen-McCracken, Jennifer, and Deepa Narayan. 1998. *Participation and Social Assessment: Tools and techniques*. Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development/World Bank.
- Robinson, Guy M. 1997. "Community-based planning: Canada's Atlantic Coastal Action Program (ACAP)." *The Geographic Journal* 163(1): 25–27.
- Saegert, Susan. 2005. *Community Building and Civic Capacity*. New York: CUNY Graduate Center, Aspen Institute Roundtable for Community Change.
- Sales, Emelin. Interview by Cindy Banyai. Unstructured Interview. Pagudpud, Philippines, 17 August 2007.
- Sales, Marlon. Interview by Cindy Banyai. Unstructured Interview. Pagudpud, Philippines, 15 August 2007.
- . Interview by Cindy Banyai. In-depth Interview. Pagudpud, Philippines, 2 May 2008.
- . Interview by Cindy Banyai. Unstructured Interview. Pagudpud, Philippines, 27 September 2008.
- Salmen, Lawrence F. and Eileen Kane. 2006. *Bridging Diversity: Participatory learning for responsive development*. Washington, DC: The World Bank.
- "Socio-Economic Profile, Pagudpud, Ilocos Norte: Executive Summary." 2006. LGU. Pagudpud.
- Stokely, Jan. 1985. "Community-based Economic Development." Pp. 219–235 in *Economic Development in Local Government*, ed. Roger L. Kemp, Jefferson: McFarland & Company, Inc. Publishers.
- Weisman, Alan. 1998. *Gaviotas: A Village to Reinvent the World*. White River Junction: Chelsea Green Publishing Company.
- Weiss, Carol H. 1998. *Evaluation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Wituk, Scott, Sarah Ealey, Mary Jo Clark, Pat Heiny, and Greg Meissen. 2005. "Community Development through Community Leadership Programs: Insights from a Statewide Community Leadership Initiative." *Community Development* 36(2): 89–101.
- Woodlark Jr. E. S. 1992. "An Industry Approach to Sustainable Development." Pp. 305–15 in *Economic Development in Local Government*, ed. Roger L. Kemp, Jefferson: McFarland & Company, Inc. Publishers.

## 1. Marco para la Planeación y Evaluación

La planeación y evaluación son elementos importantes de las funciones de la capacidad comunitaria (Chaskin et al. 2001, Miyoshi y Stenning 2008a, 2008b). Para aumentar la comprensión de estas funciones, este capítulo explora los detalles de la evaluación y planeación, los elementos que guían los cambios en una comunidad.

La evaluación y planeación son herramientas basadas en estándares que permiten el análisis organizado para entender la situación existente para mejorarla. Debe haber un sujeto de evaluación y planeación para que sean efectivas. En el contexto de una comunidad, es necesario clarificar el sujeto de la evaluación y planeación conceptualizando la vida diaria de la gente y las actividades de las organizaciones que son parte de la comunidad. Este proceso de conceptualización abarca la estructura de políticas comunitaria, además de establecer y examinar lo que debe ser clarificado para crear un futuro mejor para la comunidad. Este capítulo discute estos aspectos de la evaluación y planeación.

Primero, un marco para la evaluación y planeación debe ser definido. Este marco consiste en los sujetos de la evaluación y planeación, las preguntas de evaluación y planeación, y los métodos de examinación para realizar la evaluación y planeación. En la evaluación y planeación, es sumamente importante clarificar el sujeto de la evaluación y planeación. Clarificar el sujeto de la evaluación y planeación, o en otras palabras, conceptualizar las políticas, programas y proyectos de la evaluación y planeación es importante. A continuación, basados en los sujetos de la evaluación y planeación identificados, se deben hacer preguntas para poder evaluar y planear. Los métodos de examinación entonces son seleccionados y las preguntas se contestan basándose en los sujetos de la evaluación y planeación. En general, siento que el proceso de identificar el sujeto de la evaluación y planeación es generalmente descuidado. Es mi experiencia, que cuando el sujeto se define adecuadamente, la evaluación y planeación resultante serán adecuadamente sólidas.

Este capítulo clarifica el papel de la evaluación y planeación como el proceso de examinación y revisión de una estructura de políticas existente, enfocándose en la estructura de políticas como el sujeto de la evaluación y planeación. Después para seguir con la discusión se presentan los cinco criterios de evaluación para el desarrollo internacional del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE/CAD).

Yo veo a los cinco criterios de evaluación del OCDE/CAD como el resultado de países en desarrollo discutiendo con países desarrollados, haciendo que el uso de los criterios sea más beneficioso para las naciones ya desarrolladas involucradas programas de desarrollo rural. Se ha puesto mucho esfuerzo en reducir la pobreza en países en desarrollo; sin embargo, los resultados de estos programas no siempre han sido buenos. Los casos exitosos aparecieron cuando los países en desarrollo implementaron ideas para un desarrollo integrado basados en contextos locales, incluyendo desarrollo rural y urbano especializado. Estos ejemplos exitosos de desarrollo local son implementados sin muchos de los contratiempos que ocurren cuando países desarrollados implementan programas de desarrollo internacional de fuera. Las similitudes entre estos ejemplos revelan nuevas perspectivas para el desarrollo rural.

## 2. La Evaluación y Planeación, y la Estructura de Políticas Comunitarias

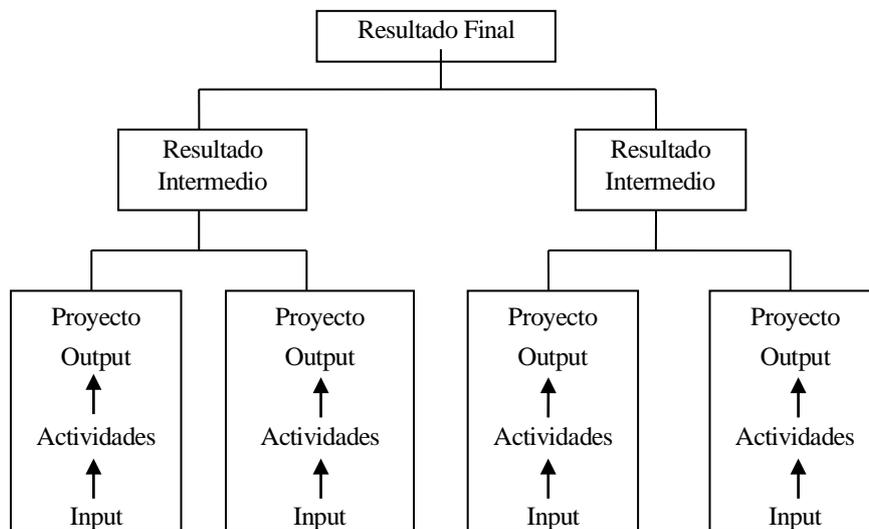
Es sumamente importante identificar claramente el sujeto de la evaluación y planeación. Clarificar el sujeto de la evaluación y planeación, o en otras palabras, conceptualizar las políticas, programas y proyectos es importante para permitir la planeación y evaluación.

Es fácil entender y desarrollar un sujeto para la evaluación. Sin embargo, un sujeto para la planeación es más enigmático. Las actividades comunitarias son continuas y existen dentro de las vidas diarias de las personas y actividades organizacionales. La planeación comunitaria es el proceso de tomar estas actividades y envisionar sus formas ideales en el futuro. Es necesario entender la evaluación y planeación como procesos vinculados inextricablemente que se enfocan en las vidas y actividades de los actores de la comunidad.

La figura 1 describe la estructura de políticas basada en la vida de la gente y actividades organizacionales. La figura 2 muestra la organización de la evaluación y planeación, la cual es el sujeto de esta estructura de políticas conceptualizada. Las comunidades tienen estructuras de políticas relacionadas a resultados finales. Los cambios en las comunidades son asegurados al evaluar, planear e implementar estas estructuras de políticas para lograr los resultados finales correspondientes. Aunque puede ser repetitivo, quisiera confirmar el sujeto de la evaluación y planeación nuevamente. Los lectores pueden estar preguntándose sobre el orden de las palabras de “evaluación y planeación” usado hasta ahora. ¿No sería “planeación y evaluación”? En la figura 2, el orden se vuelve más fácil de entender. La realidad de la situación debe ser establecida primero a través de la evaluación, con la planeación comenzando a partir de los resultados de la evaluación. Si la realidad es el punto de partida considerando la evaluación y planeación, es natural que la evaluación venga primero. La planeación suele venir primero, pero esto inevitablemente resulta en planes que ignoran la realidad, o planes que no identifican la realidad como el sujeto de la evaluación. Esto clarifica que la planeación debe enfocarse en la realidad, importante el conceptualizar la realidad como el sujeto de la evaluación.

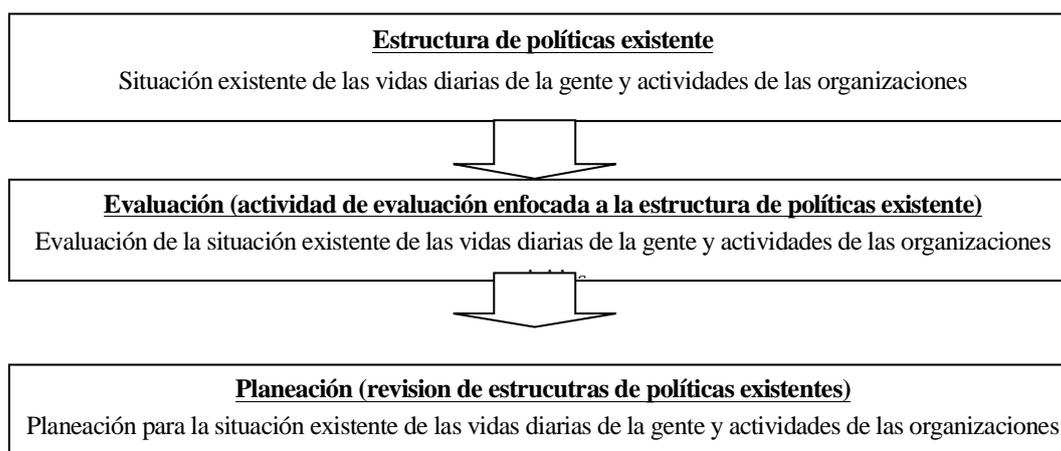
En general, las vidas diarias de las personas y actividades organizacionales tienen metas razonables, y la gente y las organizaciones hacen esfuerzos, usando varios medios, para lograr esas metas. Cuando esto se aplica a las comunidades, las relaciones vinculadas entre las metas de la comunidad concebidas por la gente y las organizaciones y los medios para lograrlas, explícita o implícitamente, deben ser consideradas

**Figura 1: Estructura de Políticas**



*Fuente: Creado por el autor*

**Figura 2: Evaluación y Planeación**



*Fuente: Creado por el autor*

para lograr visiones, valores y normas. Conectar las metas y los medios forma la estructura de políticas de la comunidad. Esto resulta en la creación de la estructura de políticas comunitaria, ya sea explícita o implícita.

Al introducir el concepto de la estructura de políticas comunitaria, somos capaces de discutir más precisamente el grupo social construido que llamamos comunidad. En la realidad, sin embargo, es raro el caso en que tal estructura de políticas es reconocida explícitamente por individuos y organizaciones. Es seguro decir que la estructura de políticas de la comunidad está compuesta por el traslapo y acumulación de las actividades administrativas de actores como el ayuntamiento de la ciudad, pueblo o aldea que sirven como el núcleo de la comunidad, así como las actividades de organizaciones como cooperativas agrícolas, cámaras de comercio, y asociaciones turísticas.

La estructura de políticas incluye los Resultados Finales (efectos alcanzados como cambios en la comunidad objetivo), Resultados Intermedios (efectos alcanzados como cambios en los grupos objetivo incluyendo individuos y organizaciones), Outputs (bienes y servicios generados a través de actividades), Actividades (series de acciones que usan los Inputs para generar Outputs), e Inputs (recursos humanos y materiales, fondos operativos, instalaciones, capitales, expertos, tiempo, etc.).

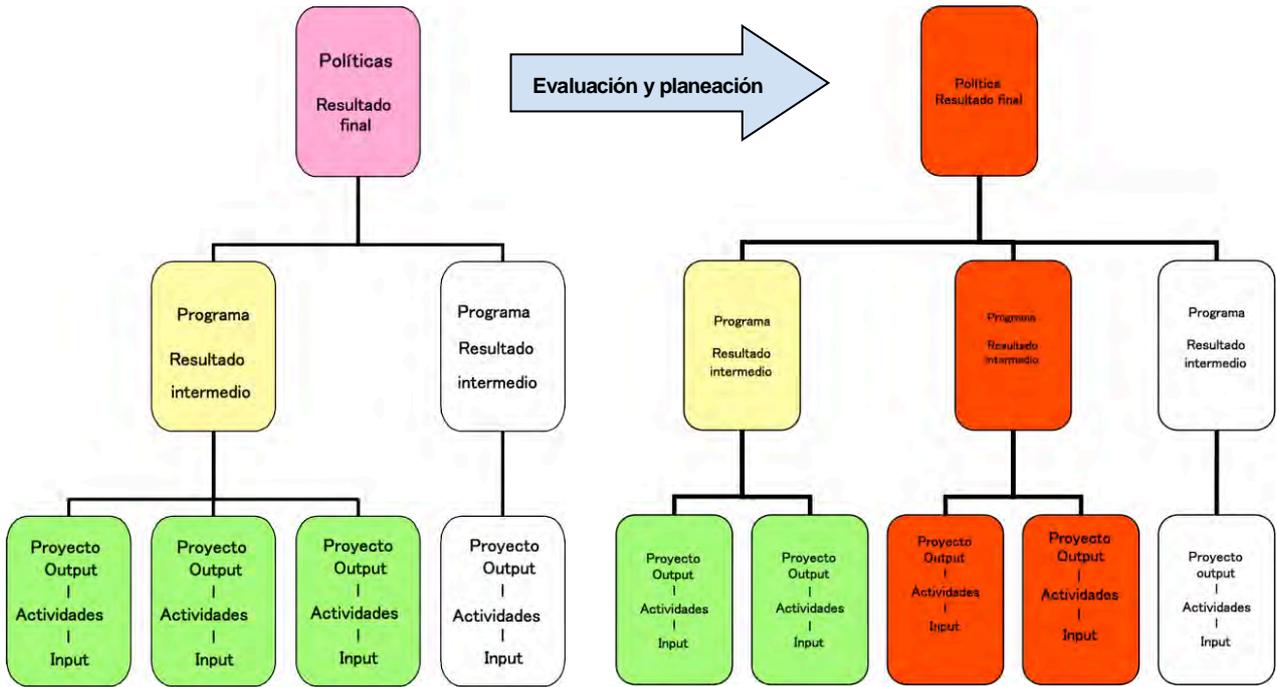
Con la introducción de una estructura de políticas comunitaria más explícita, las vidas de la gente y las actividades de las organizaciones puede volverse más sofisticadas, organizadas y refinadas, permitiendo un enriquecimiento adicional de la vida de las personas.

La evaluación y planeación de las comunidades son el proceso a través del cual es posible cambiar una estructura de políticas comunitaria existente. Las actividades comunitarias son destiladas a través de la estructura de políticas; esta estructura de políticas es evaluada, y después basándose en los resultados de la evaluación, se establece una futura estructura de políticas.

Las figuras 3 y 4 muestran cambios en la estructura de políticas a través de la evaluación y planeación. La figura 3 muestra como la evaluación y la planeación resultan en metas comunitarias que serían inalcanzables a través de programas convencionales. Nuevos programas serían entonces introducidos para lograr estas metas comunitarias, y la estructura de políticas sería revisada para hacer posibles las operaciones relevantes. A medida que los programas son introducidos, se establecen nuevos grupos objetivo para los resultados intermedios e implementan nuevas operaciones y actividades para cambiar estos nuevos grupos objetivo.

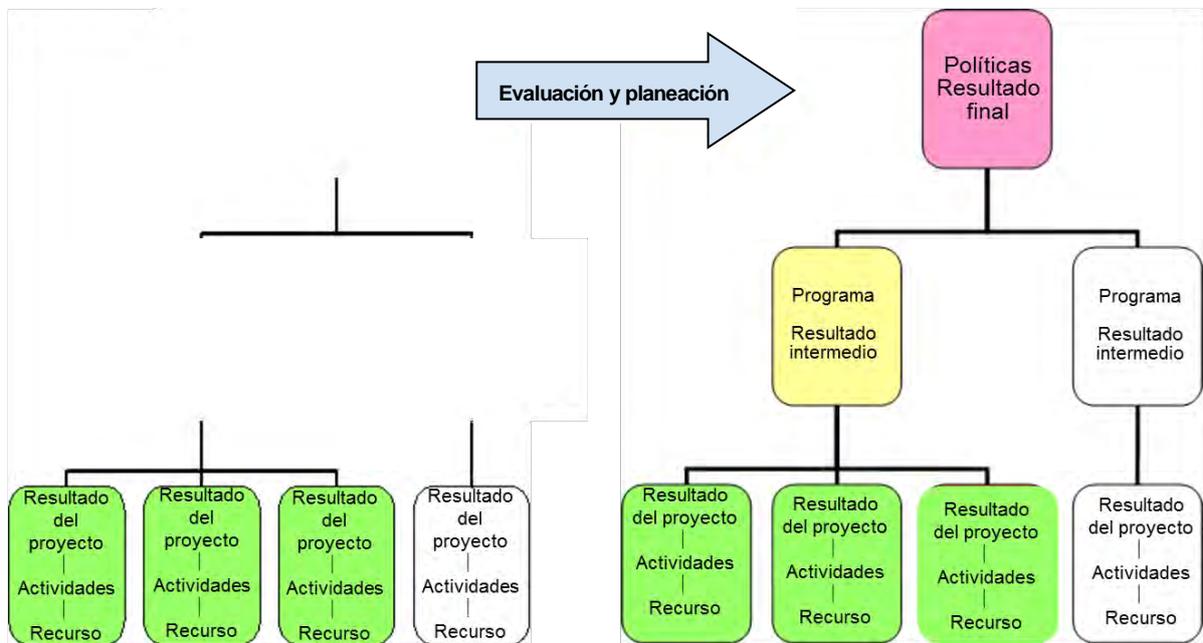
La figura 4 muestra un caso sin una estructura de políticas comunitaria explícita establecida existente.

**Figura 3: Características de la Evaluación y Planeación**



*Fuente: Creado por el autor*

**Figura 4: Características de la Evaluación y Planeación (sin estructura de políticas comunitaria existente)**



*Fuente: Creado por el autor*

Aquí, las operaciones y actividades existentes son evaluadas, la planeación es hecha a partir de los resultados de la evaluación y al final se crea una estructura de políticas explícita. En realidad, las estructuras de políticas comunitarias explícitas son pocas. También, el proceso de formular estructuras de políticas no suele ser realizada con reconocimiento deliberado en muchas comunidades. En muchos casos, las estructuras de políticas municipales son formuladas como parte de la planeación básica, o en relación a esa planeación, pero están basadas en las actividades administrativas de la municipalidad, y por lo tanto no son necesariamente aplicables a la comunidad entera. Sin embargo si la visión futura de la comunidad, reconocida por los individuos y organizaciones que son miembros de la comunidad, es incluida en la estructura de políticas municipal y si cada miembro actúa en base a tal reconocimiento, entonces podemos decir que existe una estructura de políticas comunitaria.

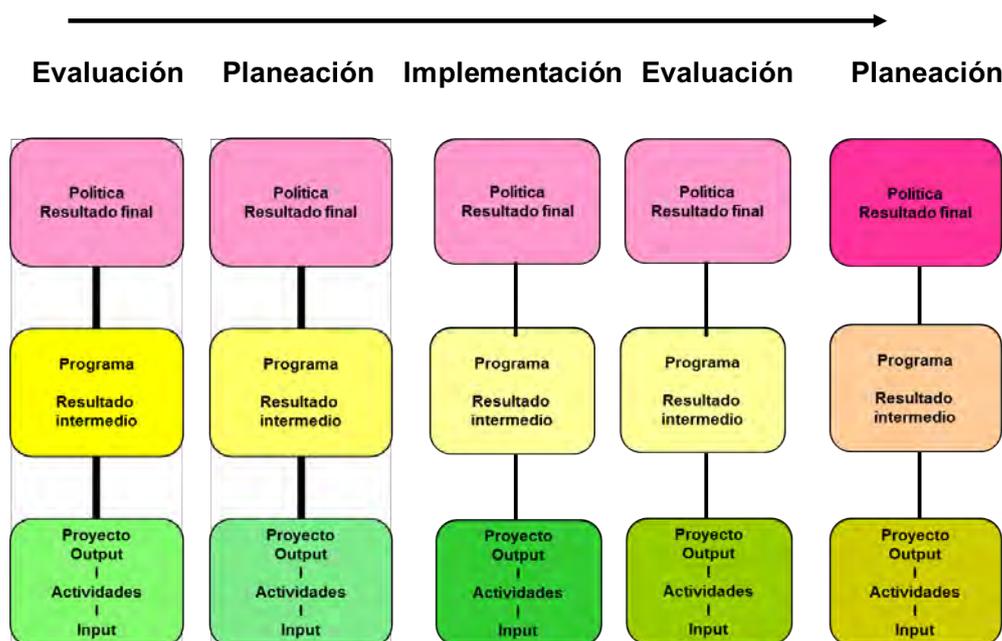
Este es el proceso realístico que debe ocurrir si una comunidad desea combinar actividades colectivas con mayor valor agregado para asegurar vidas mejores y más abundantes para sus miembros. Formular tal estructura de políticas es el punto de partida para el desarrollo comunitario.

La comunidad evalúa, planea e implementa actividades en base a la estructura de políticas existente, después reevalúa la estructura para crear un ciclo continuo. Durante este proceso, la capacidad comunitaria mejora y evolucionan estructuras de políticas más complejas y sofisticadas. La figura 5 muestra este proceso cíclico.

### 3. Características de la Estructura de Políticas Comunitaria

El desarrollo de la capacidad comunitaria interactúa con la estructura de políticas comunitaria, influenciando la adopción y adaptación. Las estructuras de políticas son representaciones de los aspectos económicos, sociales, medioambientales, y políticos de la vida diaria y actividades de las personas de la comunidad. Las dimensiones de una estructura de políticas comunitaria dependen grandemente en el estatus de la capacidad comunitaria. Cuando la comunidad desarrolla y mejora su capacidad, esta puede evaluar, planear, implementar para transformar la estructura de políticas en algo nuevo y más refinado, o adoptar estructuras de políticas más sofisticadas.

Figura 5: Revisión Continua de la Estructura de Políticas



Fuente: Creado por el autor

Este fenómeno es similar a un patinador artístico dando un maravilloso espectáculo para el cual necesita de sus habilidades físicas adquiridas a través de entrenamiento básico, donde las prácticas se basan en la capacidad técnica. El espectáculo y la capacidad están relacionadas mutuamente.

Las mentes cerradas de la corriente dominante limitan la definición del desarrollo a consideraciones puramente económicas, como el PIB per cápita, enfocándose directamente en la acumulación del capital mientras sacrifica otros temas de desarrollo importantes (Friedmann 1992). Esta visión cerrada, aún presente en la actualidad, ignora a la gente pobre de las zonas rurales, y por esto, los lleva a la miseria. Para que un desarrollo alternativo sea efectivo, el enfoque de desarrollo debe ser más amplio.

Este modelo de estructura de política requiere énfasis en los aspectos diversos y no económicos de las actividades sociales y políticas, además de las actividades formales e informales. La estructura de políticas comunitaria muestra el proceso de actividades a través del uso de la teoría del programa.

La estructura de políticas es vista de varias maneras: como el proceso de actividades de producción agrícola, una iniciativa específica de desarrollo, eventos comunitarios, o procesos informales pero especiales. El modelo clarifica estos procesos a través de la teoría del programa que muestra la relación entre la serie de metas y los medios para lograrlas en un modelo lógico (Funnell 1997, Rogers et. al 2000, JICA 2004, Miyoshi 2002 and 2008 ) relacionado al marco lógico y la teoría del programa.

Determinar la estructura de políticas comunitaria y utilizarla exitosamente depende fuertemente en el estatus de la capacidad comunitaria. En otras palabras, a medida que la comunidad desarrolla y fortalece su capacidad, estas se vuelve más capaz de crear una estructura de políticas más compleja y sofisticada con mayor valor agregado. Por otro lado, el proceso de la comunidad de usar su capacidad para evaluar, planear, e implementar la estructura de políticas contribuye al desarrollo de la capacidad comunitaria siempre que resulte en cambios en los grupos objetivos (resultados intermedios) o en la sociedad (resultados finales). El proceso de implementación de la estructura de políticas y el desarrollo de la capacidad comunitaria son mutuamente beneficiosos.

Las estructuras de políticas comunitarias son reconocidas típicamente a través de actividades administrativas que se traslapan y acumulan los actores administrativos, pero en realidad son una acumulación consolidada de estructuras de políticas individuales de actividades realizadas por cada organización y cada persona. Las estructuras de políticas comunitarias varían en su meticulosidad, dependiendo del estatus de desarrollo de la comunidad y el nivel de las funciones de evaluación y planeación. Lo que es importante es identificar la estructura de políticas comunitaria, reconocer las actividades comunitarias, evaluar, elaborar un plan, y respetar los esfuerzos hechos para crear una comunidad mejor.

#### **4. Ejemplos de Estructuras de Políticas Comunitarias**

Veamos ahora ejemplos específicos de como conceptualizar estructuras de políticas comunitarias. Como se explicó anteriormente, este capítulo propone manejar las comunidades como un grupo social construido para verlas como una unidad operacional de desarrollo. La base de esto es la estructura de políticas de la comunidad. En la sección previa, la conceptualización de la estructura de políticas comunitaria se resumió en forma del árbol de objetivos, como en la Figura 1. Para aumentar la operatividad, esta sección usa la matriz de la teoría del programa. La matriz de la teoría del programa muestra la lógica del árbol de objetivos en forma de tabla (Tabla 1).

La table 2 muestra el proceso de desarrollo de Oyama-machi organizado en una estructura de políticas comunitaria. Yo organize esta estructura de políticas cuando estaba involucrado con Oyama-machi. La estructura de políticas comunitaria de Oyama-machi no es reconocida explícitamente por la comunidad, pero las actividades colectivas e individuales interpretan esfuerzos hacia una vida más rica; por lo tanto, se

**Tabla 1: Matriz de la Teoría del Programa (Program Theory Matrix (PTM))**

Resultado final	Resultado intermedio	Output	Actividad	Input
EOC	IOC/1	OP-1/1	A-1/1	IP-1/1
		OP-1/2	A-1/2	IP-1/2
	IOC/2	OP-2/1	A-2/1	IP-2/1
		OP-2/2	A-2/2	IP-2/1

*Fuente: Creado por el autor*

puede afirmar que la estructura de políticas existe. Desencadenada por el Movimiento NPC de tres fases, la estructura de políticas comunitaria de Oyama-machi se desarrolló y evolucionó. Desde el principio, el Movimiento NPC ha sido reconocido por los individuos y organizaciones de Oyama-machi, y muchas actividades han sido planeadas e implementadas en conexión con las varias fases del movimiento. Como resultado, la estructura de políticas que logró tres resultados finales ha sido establecida.

La primera fase del Movimiento NPC fue nombrada por la campaña de Nuevas Ciruelas y Castañas (New Plum and Chestnuts). La primera fase aspiraba a incrementar los ingresos. Este fue un movimiento de desarrollo para hacer a Oyama-machi, un pueblo rural pobre en la prefectura de Oita, un pueblo más próspero a través de la conversión del cultivo principal de arroz en cultivo de ciruelas y castañas. Un formato de producción con alto valor agregado se buscó para asegurar ganancias aún para las granjas con solo una pequeña cantidad de tierra y así no dejar atrás a nadie. Como resultado, la compleja y sofisticada estructura de políticas comunitaria actual combina actividades colectivas e individuales.

Oyama-machi llama este método de producción multifacética “agricultura de ciempiés” – donde las instalaciones del pueblo facilitan todo desde la producción hasta el mercadeo, haciendo productos principales de ciruelas y hongos enoki, y alentando la producción de pequeña escala de muchas variedades de vegetales y productos de fácil producción para asegurar un ingreso estable.

La producción y operaciones de procesamiento relacionadas a las ciruelas de Oyama-machi empezaron cuando dejaron la producción de arroz, que no era muy productiva en áreas semi montañosas como Oyama-machi, e introdujeron el cultivo de ciruelas y castañas. Procesar ciruelas en *umeboshi* (ciruelas preservadas), así como producir otras frutas como ciruelas dulces y pomelos vino después. El Concurso Nacional de Umeboshi que comenzó en Oyama-machi no solo estableció los estándares para los *umeboshi*, pero también proveyó amplias oportunidades para los productores de *umeboshi* en Oyama-machi de obtener información, ayudándolos a acumular más conocimiento sobre la producción de *umeboshi*. Después, las instalaciones de procesamiento local de Hibikinosato se vincularon con Nikka Whiskey para producir un licor de ciruela de alta calidad. Hibikinosato compra ciruelas de las granjas locales a un precio más alto que el valor del mercado. Esto es un ejemplo del sistema similar al comercio justo para la compra y el procesamiento.

Kinji Yahata, Hirofumi Kurokawa y sus colegas comenzaron la producción de hongos Enoki. Después ellos compartieron la tecnología creciente de los enoki con la cooperativa agrícola, la cual estableció el centro de micelio para encargarse de la parte técnica de la producción de la cama para los hongos. Los agricultores usan la cama para los hongos ya preparada para producir y cosechar los hongos – esto es el método de producción de los hongos enoki de Oyama. Usando este método, las granjas de hongos enoki crean utilidades. Cuando la demanda es baja y el costo de producción es alto, como en el verano, la cooperativa agrícola produce los hongos para asegurar el despacho continuo y mantener la marca de los hongos enoki de Oyama año tras año. Este enfoque también es único del método Oyama.

Konohana Garten fue construido en 1991 y provee a los agricultores de Oyama-machi un mercado

**Tabla 2: Estructura de Políticas Comunitaria de Oyama-machi (Resumen)**

Resultado Final	Resultado Intermedio	Proyectos Output	
		Proyectos, Actividades, etc.	Actividades comunitarias colectivas
Fase 1		Producción de arroz	
Movimiento NPC (Buscando un mayor ingreso)  Asegurar la confianza como productor agrícola	Incremento de ventas de los productores de ciruelas y árboles frutales	Producción de ciruelas: promoción de huertos (Conversión a la producción de ciruelas y castañas: Ciruelas se hacen lo más general)	Compra y operación de maquinaria agrícola Distribución de semillas de ciruelas y castañas Huertos de nuevas frutas (ciruelas dulces, toronja, etc.) Operación del centro de clasificación de frutas (preparar equipo de clasificación de frutas) Envío de la cooperativa agrícola Konohana Garten (ventas) Tours de estudio
		Procesamiento de <i>Umeboshi</i>	Processing of agricultural products (processing plant) Competencia de Umeboshi (desde 1991) (Mejoramiento de la calidad de <i>umeboshi</i> )
		Producción de <i>umeshu</i> (licor de ciruela)	Hibikinosato (Cooperación con compañías)
	Incremento de ventas de productores de hongos enoki	Producción de hongos Enoki (Método Oyama)	Producción de camas de hongos (Centro de micelio de hongos Enoki) Mejoramiento del suelo con las camas de hongos usadas
	Incremento de ventas totales de granjas de pequeña escala	Producción de vegetales (Producción de pequeños lotes de muchas variedades)	Berros, etc. Konohana Garten (ventas directas)
	Cambio en la conciencia agrícola de granjas que envían productos (producción orientada al mercado)	Konohana Garten (ventas)	Revolución del mercado (Conexión directa entre productores y consumidores) Regulación de la producción, etc. Tiendas de ventas directas (ventas): 8 tiendas
	Incremento de ventas totales de granjas de pequeña escala	Hibikinosato	<i>Umeshu</i> Ventas de productos procesados (agricultores/Hibikinosato)
	Cambio en la conciencia agrícola de granjas que envían productos (producción orientada al mercado)	Estación de un lado del camino: Mizubenosato Oyama	
		Restaurante orgánico	Mujeres del pueblo agrícola: chefs 3 restaurantes
Promoción de la conciencia de comunicación con áreas urbanas	Turismo verde	Sociedad de Turismo Verde Ogirihata	
Fase 2	Promoción del sentido de pertenencia Compartir información	Transmisión por Cable Oyama (OYHK) TV por Cable Oyama: CATV: OYT (desde 1987)	Compartir información Compartir información
Movimiento NPC (Desarrollo de recursos humanos)  Asegurar una perspectiva amplia	Obtener información de estatus en el extranjero	Viaje a Hawái (desde 1967) de la primera a la 34ta vez	Implementado como proyecto del pueblo
		Capacitación en un kibbutz Israel (desde 1969) Ira a la 19na sesión	Implementado como proyecto del pueblo Relación de ciudad hermana con Megiddo, Israel
		Capacitación en Corea del Sur para niños de 9no (desde 1991)	Implementado como proyecto del pueblo
		Estadía en Idaho, EU	Implementado como proyecto del pueblo
		Tour de Europa para mujeres para una bella planeación urbana	Implementado como proyecto del pueblo
	Promoción del sentido de pertenencia Compartir información	Academia de Estilo de vida (desde 1971), "Aprendamos sobre la Sociedad Mundial"	Implementado como proyecto del pueblo
		Softbol matutino, juntas atléticas nocturnas, competencia de gateball	Implementado como proyecto del pueblo
Canción del Baile de Oyama, Canción para el Pueblo, etc.		Implementado como proyecto del pueblo	
	Simposio de impulse económico, Cima Nacional de Oyama -machi	Implementado como proyecto del pueblo	
Fase 3	Compartir la visión	Estatua del Sueño de Todos (1979): Banderas para ocho grupos del pueblo	Implementado como proyecto del pueblo
Movimiento NPC (Desarrollo medioambiental)  Asegurar un ambiente de vida abundante	Riqueza de vida	Operación de la guardería	Implementado como proyecto del pueblo
		Centro comunitario: centro del pueblo	Implementado como proyecto del pueblo
		Centro marino: gimnasio, piscine	Implementado como proyecto del pueblo
		Centro de bienestar	Implementado como proyecto del pueblo
	Manutención del ambiente	Incremento en el volumen de la corriente del río Oyama	Implementado como actividad medioambiental

Fuente: Compilado por el autor, con referencia a los materiales de las capacitaciones de JICA, resumen de Oyama.machi, Ciudad de Hita, etc.

innovador. Konohana Garten usa un sistema donde los productores y los consumidores están conectados directamente, y donde los agricultores que no son capaces de enviar sistemáticamente productos agrícolas que satisfagan las demandas de los mercados de mayoreo públicos puedan vender vegetales frescos y bienes procesados directamente a los consumidores. Los vendedores deciden cuánto vender y a qué precio, recibiendo el 80% de las ventas como utilidad, lo que es mucho más que a través de mercados de mayoreo públicos. Actualmente el número de tiendas antena de ventas directas bajo Konohana Garten ha incrementado, y subsecuentemente incrementado las ventas. El Restaurante Orgánico Rural fue establecido para usar los vegetales de Konohana Garten. El restaurant sirve comida tradicional de Oyama-machi cocinada por las amas de casa locales, proveyendo otra fuente de ingresos. La gente que quiere una experiencia agrícola, en especial estudiantes de bachillerato, está siendo aceptada para quedarse en las granjas para promover el intercambio entre las zonas urbanas y las aldeas rurales, una forma de Turismo Verde.

La segunda fase del Movimiento NPC fue la campaña de Combinación de la Nueva Personalidad (Neo Personality Combination). Esta segunda fase aspiraba el desarrollo de los recursos humanos e involucraba actividades educativas. Por ejemplo, la Academia de Vida fue inaugurada como parte de las actividades educativas del centro comunitario, donde se realizaban clases de ceremonia del té, de artes marciales, seminarios, clases por varios expertos, y conciertos. Esto enfatizaba el auto mejoramiento del carácter.

Se alentaron y realizaron tours de capacitación para que los miembros de la comunidad pudieran aprender habilidades agrícolas y métodos de desarrollo comunitario. La creación de redes también fue un gran enfoque de estos tours. Se organizaron visitas por Japón para explorar modelos ejemplo de desarrollo agrícola. En el extranjero, muchos jóvenes participaron en capacitaciones en un kibbutz en Israel. El modelo de Oyama-machi se presentó para ayudar en el desarrollo de habilidades agrícolas y métodos de desarrollo comunitario en kibbutz. Estudiantes de bachillerato se enviaron a los Estados Unidos y adultos en el final de la mediana edad se enviaron a China en un esfuerzo para ampliar los horizontes de la gente.

Para hacer uso del nuevo tiempo libre disponible tras la finalización de la crianza de ganado, Oyama-machi apoyó actividades de ejercicio de la gente del pueblo al organizar juegos de softbol matutinos y reuniones atléticas por la noche. Mucha gente del pueblo participó entusiastamente en los juegos de softbol y torneos entre las zonas residenciales del pueblo. Estas actividades jugaron un papel importante en cultivar la consciencia común como miembros del pueblo. Otras oportunidades para discutir el estado ideal del pueblo e incrementar las conexiones entre los residentes se encontraron en Oyama Dance Song, la Canción de la Gente del Pueblo, un simposio de impulso económico y la Cima Nacional Oyama-machi.

La tercera fase del Movimiento NPC aspire al desarrollo medioambiental y asegurar un ambiente de vida abundante, y se llamó la Comunidad Nuevo Paraíso (New Paradise Community). Durante esta tercera fase, la Estatua del Deseo de Todos fue creada en 1979 para compartir la misma visión: demostrar la visión y deseo compartidos de la gente del pueblo de Oyama-machi (Figura 6). Cuando uno camina por Oyama-machi, uno encuentra señales y más señales que hablan sobre las opiniones y formas de pensar de la gente del pueblo “Escucha el coro, un pueblo lleno de cultura”, o “Perseguir el sueño para hacer global a Oyama-machi.” Las esperanzas de la gente están en esas palabras. Sus intenciones también son visibles en las banderas creadas para los ocho grupos en el pueblo, y las varias instalaciones que ayudan al enriquecimiento y promoción de las actividades colectivas. La operación de guarderías, centros comunitarios, centros de la aldea, centros marinos, gimnasios, piscinas, y centros de bienestar son todas actividades realizadas para promover las conexiones entre la gente. Oyama-machi provee agua a la ciudad de Fukuoka. Sin embargo, a raíz del acuerdo de suministro convencional, el volumen del flujo del río de Oyama es limitado. Esfuerzos para incrementar el volumen y realizar mantenimiento continuo comenzaron

**Figura 6: La Estatua del Deseo de Todos**



*Fuente: Tomada por el autor*

para poder preservar el ambiente, y ambos se han desarrollado con el objetivo de hacer al río adecuado para que habiten peces de agua dulce.

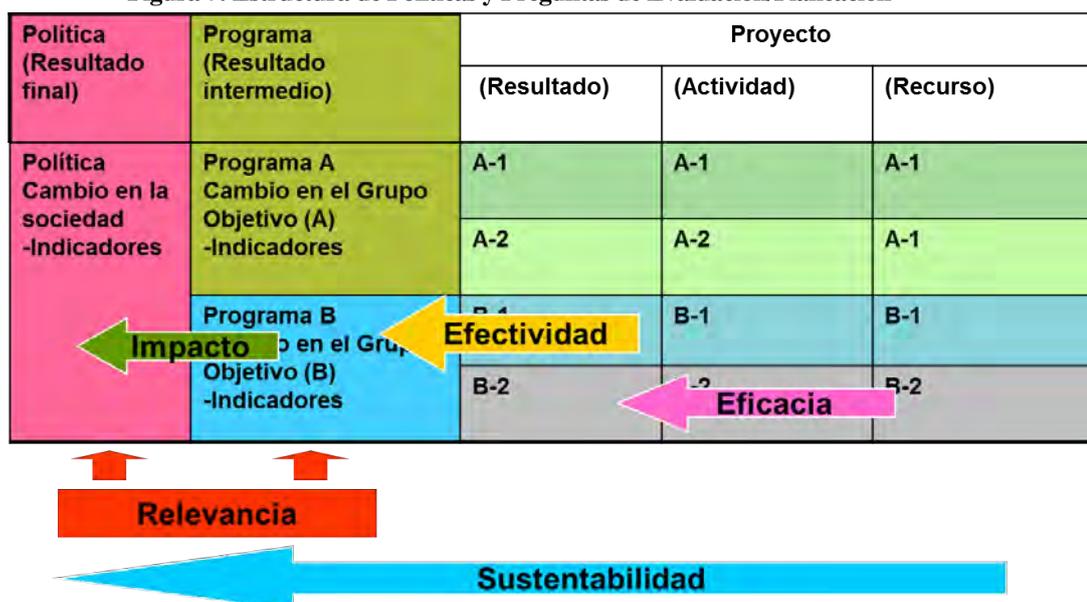
Yo organicé la estructura de políticas comunitaria de la comunidad de Oyama-machi basado en los Movimientos NPC en Oyama-machi. En Oyama-machi, el “deseo de trabajar,” “deseo de aprender” y “deseo de amar” componen el “deseo de todos” culminando en lo que se conoce como el Movimiento NPC. Bajo este movimiento, muchas actividades fueron realizadas, algunas continuando actualmente. Las estructuras de políticas individuales creadas por los residentes de Oyama-machi pueden ser vistas, incluyendo las actividades realizadas para lograr la visión y metas de la comunidad. Las actividades colectivas son realizadas formal e informalmente. Los actores principales de la comunidad, como el ayuntamiento y la cooperativa agrícola, sirven como cuerpos principales para esas actividades comunitarias colectivas. Las actividades colectivas son el núcleo de la estructura de políticas comunitaria en Oyama-machi, proveyendo la base en la cual la gente de Oyama-machi realiza sus actividades con el propósito de una vida más abundante. Tal estructura de políticas nos permite comprender los macro eventos de los movimientos y la comunidad en Oyama-machi, así como también como la gente y las organizaciones de Oyama-machi caracterizan y realizan cada una de sus actividades.

## **5. Preguntas Sobre Evaluación y Planeación**

Como se mencionó anteriormente, la evaluación y planeación es un proceso dual que conceptualiza actividades tangibles de la gente y organizaciones en una estructura de políticas existente; después, en base en esta estructura de políticas conceptualizada, examina y revisa la situación actual para llevar a mejores actividades futuras. Es “evaluación” cuando el énfasis principal es en examinar la situación actual, y “planeación” cuando el énfasis principal es en revisar la situación actual. Sin embargo, la evaluación y planeación están vinculadas inextricablemente.

La evaluación y planeación son realizadas usando preguntas básicas. ¿Qué tipo de preguntas deben escogerse? En la arena del desarrollo internacional, el CAD de la OCDE propone cinco criterios de evaluación estándar. Estos criterios están relacionados a la estructura de políticas, categorizada en cinco áreas principales. Los cinco criterios son la relevancia, impacto, efectividad, eficacia y sostenibilidad (Miyoshi 2005). Estos criterios meditan sobre la situación actual, pero si las preguntas son dirigidas al futuro y se hacen esfuerzos para revisar la estructura de políticas actual, entonces se vuelven criterios de planeación también. Ahora veamos específicamente las preguntas que se harán. La figura 7 muestra el

Figura 7: Estructura de Políticas y Preguntas de Evaluación/Planeación



Fuente: Creado por el autor

papel de las preguntas en estas cinco categorías en relación al diagrama de la estructura de políticas. Visualizarlas en forma de diagrama clarifica que parte de la estructura de políticas está siendo cuestionada.

La relevancia determina si los cambios concebidos por la sociedad o el grupo objetivo son aplicables. Con transiciones en el ambiente que rodea la sociedad, se necesitan cambios en la transición de la sociedad también. Los tiempos cambiantes traen cambios en los valores sociales. Los resultados finales esperados cambian junto con los cambios en los valores, visiones y normas de la gente, y es importante cuestionar continuamente la relevancia. No es exageración decir que aquí es donde comienza la evaluación y planeación.

Considero esta parte muy importante. ¿Qué estándar debe ser usado para juzgar los resultados finales de tu comunidad? ¿Es un estándar urbano? ¿Es un estándar de la zona rural donde uno reside? Es importante formular las visiones, valores y normas de uno mismo como comunidad rural, y después crear un set de estándares propios.

La gente de Oyama-machi diseñó su visión futura a través del Movimiento NPC. Kokonoe-machi aspira a convertirse en la mejor zona rural de Japón. Himeshima quiere crear un ambiente de vida confortable en una isla remota. Onpaku ha trabajado para la revitalización local creando conexiones multilaterales entre las personas utilizando recursos humanos y otros recursos locales. Cada uno de estos ha tenido éxito en diseñar su propia visión futura. Sus estándares de relevancia en la evaluación y planeación vienen de esto, no de algo prestado de una zona rural.

Lo siguiente que debemos ver es la lógica aplicada para lograr los resultados finales. Uno debe cuestionar si es apropiado el vínculo entre las metas y los medios. En cuanto a metas y medios, los criterios de evaluación de CAD llaman impacto a la relación entre los resultados intermedios y los resultados finales, efectividad a la relación entre los resultados intermedios y outputs, y eficacia a la relación entre outputs e inputs. El impacto, efectividad, y eficiencia son las definiciones de los vínculos entre metas y medios en una estructura de políticas. Uno los usa para dar significado a las relaciones establecidas durante el proceso de evaluación y planeación. El impacto pregunta quién debe cambiar para poder lograr la sociedad deseada. Este es un tema difícil de examinar. ¿Quién debe cambiar para enriquecer la comunidad? Existen muchas posibles opciones, como cambios en la gente dentro de la comunidad o cambios en la gente fuera de la

comunidad.

Puede ser necesario para crear consumidores que compren los productos de la comunidad para volverse prósperos. ¿Se puede esperar que la gente de las zonas urbanas vecinas cambie a comprar tales productos en los supermercados de sus ciudades? ¿Se puede esperar que aquellos viviendo en zonas urbanas cambien y reconozcan los productos de la comunidad? ¿Se puede esperar que aquellos viviendo en zonas urbanas cambien y viajen a la comunidad para comprar sus productos? La selección de a quien cambiar, influencia enormemente las actividades de la comunidad.

En el pasado, los productos agrícolas de Oyama-machi se distribuían a mercados urbanos a través de cooperativas agrícolas convencionales. Las utilidades para Oyama-machi dependían de a cuanto compraba los productos el agente del mercado y por lo tanto, era necesario cosechar los encargos de productos agrícolas que satisficieran los estándares del agente. La riqueza de las vidas de las personas en Oyama-machi depende de la relación entre metas y medios. La meta aquí era incrementar la utilidad de los productos agrícolas de Oyama machi, y los medios para lograrla sería incrementar la inclinación de las compras de los agentes, el grupo objetivo. Por lo tanto, los agricultores fueron forzados a ajustar los precios, volúmenes y estándares de distribución de los productos agrícolas en el mercado. Desafortunadamente, no muchos agricultores en Oyama-machi fueron capaces de ajustarse a tales estándares lo suficiente.

¿Cómo podemos vender productos agrícolas usando precios, volúmenes y estándares de distribución diferentes a los del mercado de mayoreo público? ¿Cómo podemos ponerle precio a productos que consideremos adecuados? ¿Cómo podemos decidir cuánto enviar? ¿Cómo podemos distribuir los productos que consideramos buenos? ¿Cómo podemos vender productos agrícolas directamente a nuestros consumidores objetivo? La tienda de ventas directas de Konohana Garten comenzó a responder estas preguntas, directamente dirigiéndose a consumidores que compran productos agrícolas.

La finalización del Yume Otsurhashi, el puente de colgante peatonal más largo de Japón, en Kokonoe-machi trajo a muchos más visitantes de los esperados. Yume Otsurhashi atrajo tanto tráfico peatonal como en las avenidas de grandes zonas urbanas. Kokonoe-machi siempre ha sido un productor importante de tomates y hongos shiitake, pero ahora, con alrededor de dos millones de personas visitando el puente colgante cada año, Kokonoe-machi ha cambiado para hacer de los visitantes del puente el grupo objetivo. Nuevas tiendas se construyeron en el lugar del puente y productos producidos y manufacturados en Kokonoe-machi usando los productos agrícolas salieron a la venta. El incremento en las ventas trajo una mayor variedad de productos. Kokonoe-machi hizo de aquellos visitando el puente la prioridad, complementando los esfuerzos para convertirse en la mejor zona rural de Japón.

¿Cómo se seleccionan los resultados intermedios, o en otras palabras, quién debe ser seleccionado como grupo objetivo para poder cambiar la comunidad? Es posible seleccionarse a uno mismo como grupo objetivo. Los jóvenes de Oyama-machi fueron enviados a un kibbutz en Israel y se esperaba que cambiaran con la experiencia. En Onpaku, se espera que los socios involucrados en aproximadamente 150 programas se conviertan en recursos humanos más creativos a través del proceso de implementar programas y crear redes con otra gente.

Entre los cambios en el ambiente rodeando la comunidad, es importante la selección de los grupos objetivos como resultados intermedios. Los valores sociales, los estilos de vida de la gente y los ambientes que rodean la comunidad cambian. Para lograr el resultado final a pesar de estos cambios ambientales, la selección estratégica de los grupos objetivo se vuelve cada vez más importante. Los desarrollos en la industria de la información también han traído cambios importantes al ambiente. La gente que convencionalmente no podía convertirse en grupos objetivos ahora se vuelve posibles candidatos. La relación entre los resultados finales e intermedios en la estructura de políticas, y el impacto en la evaluación y planeación deben ser comprensiva y sistemáticamente examinada para poder establecer estratégicamente

mejores estructuras de políticas. Este es el elemento clave en el desarrollo comunitario.

La efectividad se enfoca en los resultados intermedios, que son los cambios en el grupo objetivo, y hace preguntas sobre operaciones tales como que debe hacerse para cambiar el grupo objetivo, que operaciones deben ser realizadas, que combinación de operaciones son efectivas, que operaciones son efectivas, y si los outputs de las operaciones alcanzan al grupo objetivo.

Seleccionar las operaciones suele conllevar decisiones importantes. En Himeshima, el ayuntamiento de la aldea priorizó el cuidado de la salud en su presupuesto. La aldea hace esfuerzos para asegurar el personal médico y de cuidado de salud e instalaciones para hacer posible la vida saludable de los aldeanos. El gobierno de Himeshima realiza las operaciones necesarias por su cuenta, como proyectos acuíferos y la administración del ferry, cuando el sector privado no puede satisfacer estas necesidades. Esto significa que los proyectos que no son de gran escala, pero que están basados en las prioridades y visión de la comunidad. Esfuerzos para mantener las instalaciones sin gastar mucho dinero, como la renovación del centro comunitario para hacer el ayuntamiento, se hacen para mantener los servicios vitales en la isla, como el cuidado de la salud, la operación del ferry, el agua y la electricidad. Las decisiones en comunidades rurales suelen diferir de aquellas en las zonas urbanas.

La construcción del Yume Otsurhashi, el puente colgante peatonal más largo de Japón, en Kokonoe-machi fue una decisión importante. ¿Cómo puede Kokonoe-machi atraer gente? Era necesario atraer a gente de zonas urbanas para visitar el puente en Kokonoe-machi. La construcción del proyecto comenzó de las ideas de la gente del pueblo y eventualmente se realizó por el ayuntamiento del pueblo. Antes de construirlo, se investigó cada puente con el título de “El no.1 de Japón”. Se encontró que todos los puentes que presumen ser el “No.1 en Japón” atraen a cierto número de visitantes. Respaldados por tal preparación y confianza, comenzó la construcción del Yume Otsurhashi. Tras su finalización, las características del puente como la vista estacional desde el puente, la altura del puente, la forma en que se mece, y su localización como un nodo que conecta puntos turísticos como Beppu, Yufuin y Kurokawa Onsen, atrajo un número inesperado de visitantes. Con estos visitantes como grupos objetivo, el pueblo seleccionó e implementó la operación de producción, procesamiento y ventas de productos agrícolas.

La tienda de ventas directas de Konohana Garten en Oyama-machi y las tiendas antena de ventas directas en la ciudad de Fukuoka, Oita y Beppu proveen un mercado para los agricultores de Oyama-machi. A través del canal de distribución que permite a los agricultores vender sus productos directamente a los consumidores, los agricultores tienen la oportunidad de distribuir solo los productos que quieren distribuir, seleccionarlos con sus propios estándares, y ponerles precio y venderlos por su cuenta. Esta es una revolución inusual del mercado. Al reconocer una zona dentro de 1.5 horas de viaje como un “mercado directo”, el nuevo sistema de distribución que se acerca directamente a los consumidores está ahora establecido como una operación.

La selección de operaciones en Onpaku está apoyada por la tecnología de información. Onpaku, como Konohana Garten en Oyama-machi, provee un mercado para las actividades colectivas de sus socios al administrar su sitio web, recibir las reservaciones de participación en línea, publicar y distribuir el folleto, y organizar y operar el fan club de Onpaku. Al establecer tal formato de operación, los socios pueden usar sus recursos para atraer nuevos negocios o mejorar los negocios existentes a un bajo riesgo. Onpaku espera que sus socios tomen la iniciativa, y a través de actividades colectivas, permite operaciones continuas que ayudan a regenerar la comunidad. Es importante examinar la efectividad para identificar a los grupos objetivo, especificar cambios, y seleccionar las operaciones beneficiosas colectivamente.

La eficacia examina la aptitud de la implementación de la actividad. Al enfocarse en el proceso de inputs y outputs, se cuestiona la operación completa. ¿Ha sido productiva la operación? ¿Las actividades son efectivas? ¿Las actividades planeadas fueron viables? ¿Los outputs valieron los costos? ¿La operación

fue apropiada para generar los outputs? Básicamente, se examina si cada operación fue apropiada o no.

Mejorar el suelo para el cultivo orgánico ha sido una actividad continua en los últimos 30 años en Oyama-machi. El mejoramiento del suelo usando las camas de los hongos fue probado efectivo para cultivar productos que los consumidores desean. La transmisión de TV por cable también provee información regularmente sobre los precios del mercado de productos agrícolas. Tales actividades proveen un tipo de estándar de precios para los agricultores. Se dice que la gente en Oyama-machi tiene el hábito de ir a comprobar con sus ojos cuando escuchan que algo es bueno. La recolección de la información así fortalece las actividades de producción. Tales habilidades productivas se han proveído sin interrupción desde el principio del Movimiento NPC y contribuyen al avance de las habilidades de producción agrícola.

Al evaluar y planear, es importante tomar la estructura de políticas comunitaria y mejorarla investigando su relevancia, impacto, efectividad, y eficacia para lograr la meta final del cambio social deseado. Más aún, es importante examinar si la estructura de políticas comunitaria se puede mantener o desarrollar con cambios a través del tiempo. Muchos elementos requieren cambios en el formato de la estructura de políticas comunitaria, como los cambios en la tecnología o en los estados económicos, sociales, ambientales y políticos que rodean la comunidad. La descentralización también es un gran factor. La sostenibilidad es entonces revisada para examinar que la estructura de políticas comunitaria se pueda mantener o desarrollar entre tales cambios ambientales. Yo creo que es necesario evaluar y planear una estructura de políticas para lograr su sostenibilidad dentro de la comunidad. Las comunidades son constantemente puestas a prueba sobre cómo hacer selecciones en base a su estructura de políticas existente para mejorarla continua, estratégica y sistemáticamente. Yo creo que esto es necesario para evaluar y planificar una estructura de políticas sustentable dentro de la comunidad.

## 6. Conclusión

Con la estructura de políticas comunitaria como objetivo, la nueva estructura de políticas puede ser establecida a través de la evaluación y planeación. El desarrollo comunitario ocurre a través de tales esfuerzos constantes. Sin embargo, en muchas comunidades rurales, por la falta de capacidad comunitaria o entendimiento insuficiente de la estructura de políticas comunitaria, las actividades de desarrollo comunitario no ocurren adecuadamente. No obstante, para que las zonas rurales compitan contra las zonas urbanas y cumplan la visión establecida por la gente, es necesario identificar la estructura de políticas comunitaria, y en base a ella, realizar actividades individuales y colectivas, formales e informales, y económicas, sociales, medioambientales y políticas de manera comprensiva, sistemática y estratégica.

**\*Este capítulo es una versión traducida y revisada de "Miyoshi, K. (2010). *Chiho Kaihatsu no tameno Hyouka to Keikaku* (Evaluation and Planning for Rural Development), in Miyoshi, K. (Ed.) *Chiikiryoku : Chiho Kaihatsu wo Dezain suru* (Community Capacity: Designing Rural Development). Kyoto: Koyo Shobo, 51-75. (In Japanese)."**

## Referencias

- Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S., & Vidal, A. (2001). *Building Community Capacity*. New York: Aldine De Gruyter.
- Japan International Cooperation Agency Planning and Evaluation Department, Office of Evaluation Management. (2004). *Purojekuto hyôka no jissenteki shuhô – kangaekata to tsukaikata (Practical methods in project evaluation – concepts and uses)*. Tokyo: Japan International Cooperation Association.
- Miyoshi, K. (2002). *Positioning program evaluation in the policy structure-program evaluation and project evaluation*.
- Miyoshi, K. (2005). Kokusai kyôryoku no hyôka (Evaluation of International Cooperation). In S. Utsumi (Ed.), *Kokusai kyôryoku o manabu hito no tame ni (For people studying international cooperation)*. Kyoto: Sekai Shiso Sha.
- Miyoshi, K. (2008). Hyouka Towa Naika (What is Evaluation). In Miyoshi, Koichi (Ed.), *Hyouka-ron wo Manabu Hitono-tameni (For students who study Evaluation)* (pp. 4-22). Kyoto: Sekai Shisou Sha.
- Miyoshi, K. (2010a) *Chiikiriyoku (Community Capacity)*. Kyoto: Koyo Shobo.
- Miyoshi, K. (2010b) An Alternative Approach for Rural People: Proposal for Rural Development for Laos. In *A More Strategic and Participatory Approach for Rural Development: Round Table Discussion Proceedings*, Koichi Miyoshi, Cindy Lyn Banyai, Yumiko Okabe (eds.). Beppu: Ritsumeikan Asia Pacific University, pp. 4-18
- Miyoshi, K. and Stenning, N. (2008a). Developing Community Capacity for Rural Development: An Alternative Approach for Rural People, the Asia Association for Global Studies (AAGS) Research Forum: Rural Development and Community Capacity - Local Action in a Global World, September 20, 2008. (Presented Paper)
- Miyoshi, K. and Stenning, N. (2008b). Designing Participatory Evaluation for Community Capacity Development: A Theory Driven Approach, *Japanese Journal of Evaluation Studies*, Japan Evaluation Society, 8 (2): 39-53.

### 1. Introducción

Este capítulo comprende las interrelaciones de una estructura de políticas y su evaluación y las características de cada nivel de la evaluación (evaluación de políticas, programas o proyectos), enfocándose en el marco y los elementos constituyentes de la estructura de políticas a evaluar.

### 2. Marco de la Evaluación

En general, una evaluación es considerada como una valoración sistemática de una política, un programa o un proyecto con respecto a su implementación y efectos (Weiss 1998, Miyoshi 2008). La evaluación en sí debe ser realizada con una actividad ordinaria y permanente como parte de la operación de la respectiva política, programa o proyecto con vistas a mejorar la sociedad. Para poder realizar tal evaluación, es necesario clarificar el marco de la evaluación.

Cuando se realiza una evaluación, es primeramente necesario el identificar claramente el sujeto a ser evaluado. Para realizar una evaluación apropiada de la política, programa o proyecto basado en un concepto bien definido del sujeto, es importante tener una comprensión clara de lo que debe ser evaluado.

En general como regla, todas las políticas, programas o proyectos deben tener sus propios objetivos. Los formuladores de políticas, oficiales administrativos e implementadores de proyectos se esfuerzan por lograr sus respectivos objetivos usando todos los medios posibles a su disposición. Por lo tanto, naturalmente, tales políticas, programas o proyectos serían implementados en base a secuencias causales, ya sean explícitas o implícitas, entre sus objetivos y los medios para lograrlos como es contemplado por los formuladores de políticas, oficiales administrativos e implementadores de proyectos. Para cada actividad de un proyecto, existe una secuencia causal entre los objetivos y los medios para lograrlos – una relación entre los medios que constituyen las causas inherentes en las actividades del proyecto y los objetivos que constituyen los resultados de las actividades – y esta relación provee la función de apoyar a la política, programa, y proyecto respectivo.

Para lograr el propósito de la evaluación, se usa una pregunta de evaluación para identificar lo que debe ser valorado. Mientras más claro se identifique el sujeto de la evaluación, más apropiado será el método de evaluación. Generalmente, las preguntas de evaluación pueden ser divididas en 3 grupos: las designadas a confirmar el desempeño (preguntas normativas), aquellas designadas para identificar el proceso (preguntas descriptivas) y aquellas designadas a explorar causas y efectos (preguntas de causa-efecto) (GAO 1991, Miyoshi 2008). El diseño y naturaleza de una evaluación puede diferir dependiendo en lo que debe hacerse conocer y por esta razón, puede haber casos en los que la confirmación del desempeño, identificación del proceso, y exploración de causas y efectos deben ser realizados independientemente uno del otro, como evaluación del desempeño, evaluación del proceso y evaluación del impacto respectivamente.

En el pasado, la mayoría de las evaluaciones se realizaban en base ex-post y por lo tanto para evaluar una política, programa o proyecto era necesario monitorear el proceso del desempeño de cada política, programa o proyecto siendo evaluado. Hoy en día, sin embargo, una evaluación es reconocida como una actividad realizada a través de todo el ciclo de la administración de la evaluación comprendiendo la evaluación ex-ante, intermedia, final, y ex-post. Bajo este concepto de evaluación, podemos identificar el desempeño de una política, programa o proyecto, en otras palabras, si podemos identificar lo que ha sido

logrado al implementar la política, programa o proyecto, y si podemos valorar el desempeño en comparación con las expectativas de manera apropiada como parte del ciclo de administración de un proyecto de evaluación, tal proceso en sí puede servir como una función de monitoreo. Específicamente, bajo este proceso de valoración, el desempeño será valorado con respecto a la producción de outputs (como en cuantos bienes y servicios se han producido), el uso de inputs en actividades del proyecto, y el nivel de logro de los resultados (como en cuanto ha cambiado la sociedad o que cambio ha ocurrido en los grupos objetivo) a la fecha de la valoración y será evaluado en comparación con las expectativas concebidas en la fase de planeación. Para hacer esta evaluación de manera apropiada, es importante definir los indicadores de desempeño y criterios para medir el desempeño apropiado.

### 3. Estructura de Políticas

El proceso de identificar la relación entre los objetivos y los medios para lograrlos como discutido anteriormente, lo cual es el sujeto de la evaluación, es llamado teoría del programa o modelo lógico. En el caso de la evaluación que se basa en esta teoría del programa o modelo lógico, la evaluación será realizada para valorar la teoría debajo de la estructura de políticas, concretamente, las causas y efectos de las interacciones entre los resultados finales de las políticas, programas y proyectos respectivos (efectos logrados como cambio en la sociedad objetivo), resultados intermedios (efectos logrados como cambio en los grupos objetivos incluyendo individuos y organizaciones), outputs (bienes y servicios resultantes de las actividades), actividades (acciones tomadas para producir outputs a partir de inputs) e inputs (recursos usados para producir outputs incluyendo el personal, equipo y materiales, gastos administrativos, instalaciones, fondos, expertos, tiempo, etc)<sup>1</sup> (Figura 1 y Figura 2 como ejemplos).

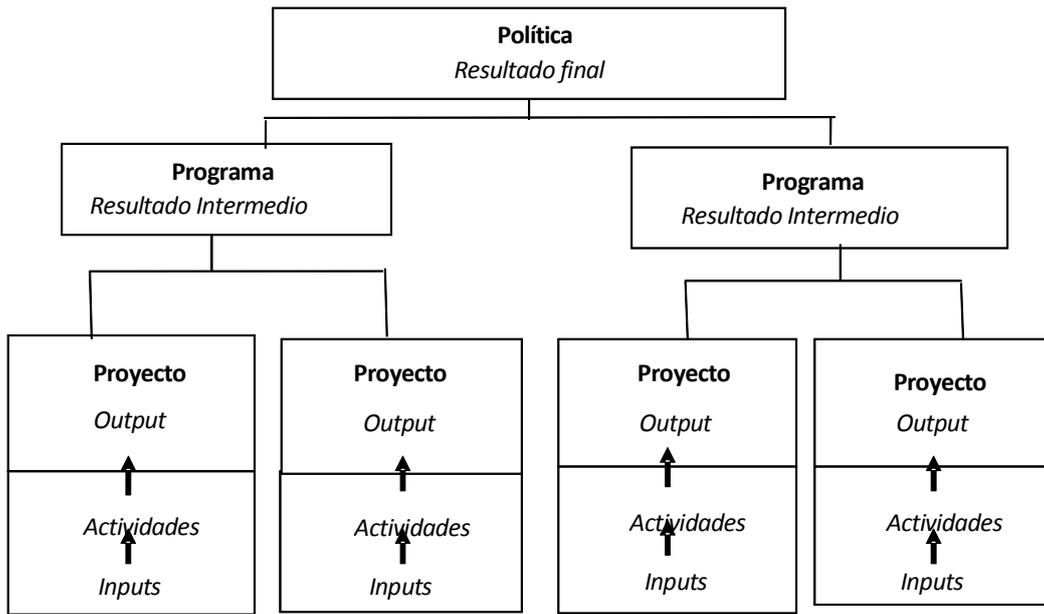
La figura 3 muestra un diagrama esquemático de la estructura de políticas como en la Figura 1 usando una matriz de teoría del programa. La figura 4 es un ejemplo de la estructura de programa usando la matriz de teoría del programa. Una tabla en forma de matriz puede proveer mucha información de forma concisa. En la vida real, un gobierno central tiene tantas estructuras de políticas como numero de políticas. Sin embargo, en casos reales de evaluación, no es siempre el caso en que las estructuras de políticas se identifican claramente como el sujeto de la evaluación. Si una estructura de políticas no es clara, su evaluación no puede ser hecha apropiadamente. Definición precisa de la estructura de políticas es particularmente importante para su evaluación.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> En el mundo de la evaluación, un problema en las relaciones causales en el fase de la planeación de un proyecto es referido como un fallo en la teoría, y un problema en la implementación del proyecto es referido como un fallo en la implementación. El fallo en la teoría quiere decir que hay un problema(s) en la cadena de relaciones entre los objetivos y los medios para lograr los objetivos de cada política, programa o proyecto, concretamente, un problema en la lógica de la que depende el éxito o fracaso de la porción del plan que no puede ser directamente controlada, que parte del plan cubre los resultados intermedios y resultados finales en la forma de un cambio en el grupo objetivo o en la sociedad, y el fallo en la implementación indica que hay un problema(s) en la implementación de las actividades del proyecto que un implementador del proyecto puede controlar a través del proceso desde inputs a outputs. Es importante distinguir los dos tipos de fallos y analizarlos de manera diferente en sus respectivos contextos.

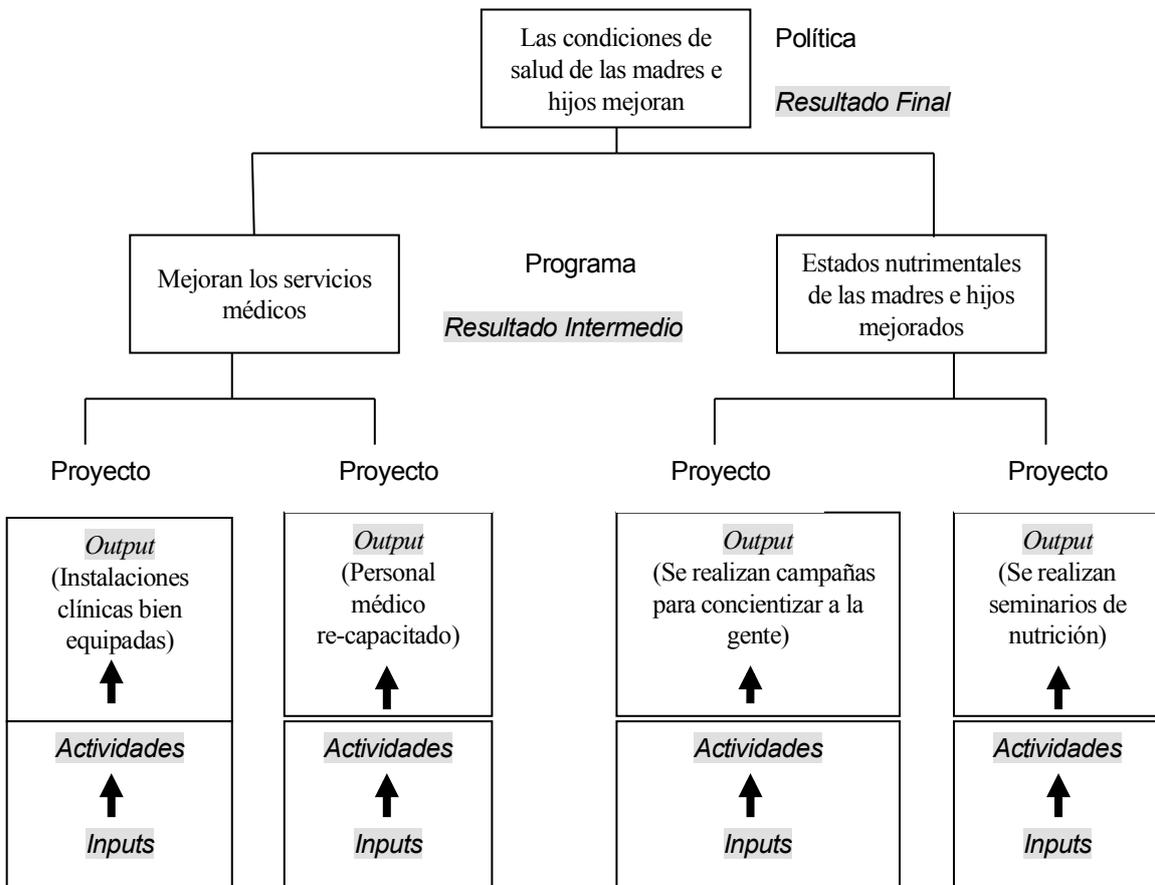
<sup>2</sup> Tradicionalmente, en la evaluación de la coordinación internacional, un enfoque del marco lógico (logical framework (LF)) incluyendo la Matrix de Diseño de Proyecto (Project Design Matrix (PDM)), ha sido usada como herramienta básica de evaluación a través de la cual puntos de evaluación pueden ser determinados y generalizados en un concepto de teoría del programa, concretamente, una estructura de políticas al relacionar a cada nivel de elementos estratégicos a ser evaluados los cinco criterios de evaluación (relevancia, efectividad, eficacia, impacto y sostenibilidad) como lo define el Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Sin embargo LF y PDM son una herramienta orientada a proyectos diseñada principalmente para evaluar los efectos de un proyecto en resultados intermedios y finales y, por lo tanto, no son considerados una herramienta ideal cuando se trata de extender la evaluación más allá del nivel de un proyecto al nivel de un programa o una política.

**Figura 1: Estructura de Políticas**



Fuente: el autor

**Figura 2: Ejemplo de Estructura de Políticas y Modelo Lógico**



Fuente: el autor

**Figura 3: Matriz de Teoría del Programa**

Política Resultado final	Programa Resultado intermedio	Proyecto		
		Outputs	Actividades	Inputs
EOC	IOC1	OP1/1	A1/1	IP1/1
		OP1/2	A1/2	IP1/2
	IOC2	OP2/1	A2/1	IP2/1
		OP2/2	A2/1	IP2/2

Nota: EOC, IOC, OP, A, IP simbolizan los Resultado Final, Resultado Intermedio, Output, Actividad, e Input bajo la respectiva estructura de políticas.

Fuente: El autor en base a Miyoshi (2008)

**Figura 4: Ejemplo de la Matriz de Teoría del Programa**

Política Resultado final	Programa Resultado intermedio	Proyecto		
		Outputs	Actividades	Inputs
Las condiciones de salud de las madres e hijos mejoran	1. Mejoran los servicios médicos	1.1 Instalaciones clínicas bien equipadas		
		1.2 Personal médico re-capacitado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cursos de capacitación</li> <li>• Desarrollar material de capacitación</li> </ul>	Capacitadores Instalaciones para la capacitación
	2. Estados nutrimentales de las madres e hijos mejorados	2.1 Se realizan campañas para concientizar a la gente		
		2.2 Se realizan seminarios de nutrición		

Fuente: el autor

#### **4. Niveles de Evaluación y Estructura de Políticas: Ámbito de Reconocimiento y Ámbito de Valoración para la Evaluación de Políticas, Programas y Proyectos**

Mientras que la estructura de políticas debe ser evaluada, el concepto de evaluación varía enormemente dependiendo de a qué nivel se debe evaluar la estructura de políticas. El concepto y método de evaluación pueden ser bastante diferentes dependiendo de si el enfoque de la evaluación fuera en políticas, programas o proyectos.

La evaluación de una política o un programa debe comenzar de los resultados y enfocarse primeramente en la valoración de la aptitud de la asignación y combinación de los outputs producidos por la política o programa. Por otro lado, la evaluación de un proyecto tiene la mira principalmente en valorar los efectos de sus outputs en los resultados producidos. Hay una distinción clara entre la evaluación de una política o un programa y la evaluación de un proyecto en términos del ámbito de reconocimiento del sujeto a ser evaluado y elementos analíticos respectivos. Por lo tanto, para realizar una evaluación, es esencial asegurar que el alcance de tal reconocimiento y elementos analíticos sean definidos precisamente con respecto a cada política, programa y proyecto dentro de la estructura de políticas. La figura 5 es una matriz de teoría del programa que muestra una vista categorizada conceptualmente del ámbito de reconocimiento y el ámbito de valoración aplicable a la evaluación de las respectivas políticas, programas y proyectos dentro de una estructura de políticas. La Figura 6 es su ejemplo.

La diferencia en el ámbito de reconocimiento entre las evaluaciones de una política, programa o proyecto viene de la diferencia de perspectivas entre una política, programa y proyecto pero al mismo tiempo la diferencia jerárquica entre los sujetos de la evaluación. Más aún, tal diferencia en el ámbito de reconocimiento también se relaciona a la diferencia en la capacidad de controlar los resultados finales, intermedios, outputs, actividades e inputs. Por otro lado, la estructura de políticas es una expresión de la

**Figura 5: Estructura de Políticas y el Ámbito de Reconocimiento**

Resultado Final	Resultado Intermedio	Output	Actividad	Input
EOC	IOC1	OP1/1	A1/1	IP1/1
		OP1/2	A1/2	IP1/2
Programa	IOC2	OP2/1	A2/1	IP2/1
		OP2/2	A2/1	IP2/2

Política

Nota: EOC, IOC, OP, A, IP simbolizan los Resultado Final, Resultado Intermedio, Output, Actividad, e Input bajo la respectiva estructura de políticas.

Fuente: el autor en base a Miyoshi (2008)

**Figura 6: Ejemplo de la Estructura de Políticas y el Ámbito de Reconocimiento**

Resultado final	Resultado intermedio	Output	Actividad	Input
Las condiciones de salud de las madres e hijos mejoran	1. Mejoran los servicios médicos	1.1 Instalaciones clínicas bien equipadas	A1/1	IP1/1
		1.2 Personal médico re-capacitado	A1/2	IP1/2
	2. Estados nutrimentales de las madres e hijos mejorados	2.1 Se realizan campañas para concientizar a la gente	A2/1	IP2/1
		2.2 Se realizan seminarios de nutrición	A2/1	IP2/2

Política

Fuente: el autor

intención de una agencia administrativa y puede ser materializada solo cuando es reconocida como una cadena de objetivos y los medios para lograr los objetivos. Sin embargo, no todas las actividades administrativas que constituyen una estructura de políticas como una cadena de resultados finales, resultados intermedios, outputs, actividades e inputs pueden ser identificados aquí. Una estructura de políticas puede funcionar prácticamente solo si puede ser reconocida a cada nivel de política, programa y proyecto y cada una de esos reconocimientos es armonizado entre sí. Por lo tanto, para definir una estructura de políticas, es necesario clarificar como y a través de que mecanismo cada política, programa y proyecto son reconocidos por las respectivas organizaciones y agencias administrativas en sus actividades reales.

A continuación, discutiremos el asunto de reconocimiento más en detalle. Cuando se reconoce un proyecto, la perspectiva del reconocimiento se enfoca básicamente en outputs. Puede ser fácil entender esta cuestión si se pone atención a, por ejemplo, que bienes y servicios han sido producidos de actividades administrativas de un gobierno local, o que instalaciones o equipo han sido creados bajo un proyecto nacional. En el caso de un proyecto, el reconocimiento de los resultados finales tiende a ser débil y el enfoque de reconocimiento es puesto en las actividades o inputs, el reconocimiento de los resultados intermedios o resultados también es débil. Un proyecto es entendido como un enfoque para controlar inputs durante un periodo de tiempo limitado y este entendimiento es consistente con el alcance del proyecto que se discute aquí. Las actividades administrativas son implementadas, gestionadas, y bienes y servicios se producen y después, como resultado del proceso, se reconocen los beneficiarios que serán directamente influenciados.

En el caso de un programa, su enfoque se pone en los resultados intermedios y, para lograr estos resultados intermedios, un proyecto, concretamente un set de múltiples outputs, se reconoce. Entonces, los efectos del programa en la política, que aparecen en forma de resultados finales, se reconocen y, como resultado de tal reconocimiento, se reconoce el programa. En cuanto a actividades e inputs, como es difícil reconocerlos todos, el reconocimiento de ellos se vuelve débil. Básicamente, el reconocimiento de un programa se enfoca en la cuestión de a través de qué proyectos o en qué combinación de proyectos el cambio esperado en los grupos objetivos puede ser realizado; la selección o combinación de bienes o servicios producidos de actividades administrativas sería de interés particular en cuanto a esto.

Cuando se reconoce una política, primero, los resultados intermedios se reconocen en términos de qué políticas deben ser adoptadas o qué grupos objetivo deben ser seleccionados para lograr los resultados, concretamente los cambios esperados en la sociedad. Y después, los resultados son reconocidos desde el punto de vista de que proyectos comprenden el programa. El reconocimiento de los proyectos se vuelve más débil, y el reconocimiento de las actividades o inputs se vuelve casi cero. El reconocimiento puede involucrar potencialmente elementos políticos. Cada reconocimiento confirma el hecho de que se discute una política sin referencia a las actividades.

Evaluaciones de políticas, programas y proyectos se realizará a base de tales reconocimientos explicados anteriormente. Esto significa que generalmente una política, programa o proyecto será evaluado dentro del ámbito de reconocimiento relevante para cada sujeto de evaluación y por lo tanto la evaluación está sujeta a diferencias en el ámbito de reconocimiento, o evaluación, de la respectiva política, programa o proyecto dentro del contexto de la estructura de políticas. Por lo tanto, si se trata de conceptualizar los sujetos de la evaluación en evaluación de políticas, programas y proyectos, uno puede separar la parte relevante de la estructura de políticas en base al ámbito de reconocimiento pertinente al sujeto de la evaluación y después visualizarlo en forma de matriz.

Cuando se evalúa una política, es necesario identificar las relaciones en cadena entre los resultados finales como una meta y los resultados intermedios como los medios para lograr los resultados finales y

para considerar una distribución adecuada entre ellos. Esto puede ser hecho usando una matriz preparada para propósitos de evaluación. A través de este proceso, se revisará como los resultados intermedios se han combinado con el propósito de lograr los resultados finales. Así mismo, en caso de una evaluación de programas o proyectos también, las relaciones en cadena entre los objetivos y los medios para lograr los objetivos y la distribución - la combinación de medios - serán revisadas dentro del ámbito de reconocimiento relevante para cada sujeto de evaluación.

## **5. Estructura de Políticas y Localización, Descentralización y Proyecto Modelo**

Esta sección provee explicaciones sobre los asuntos considerados importantes para definir claramente la estructura de políticas a ser evaluada y otros asuntos que conciernen los problemas de las estructuras de políticas y su localización, descentralización y proyectos modelos. Debe ser resaltado que los resultados de una evaluación de la localización o descentralización de una estructura de políticas o un proyecto modelo bajo una estructura de políticas puede potencialmente ser diferente en gran medida dependiendo de la aptitud de la definición de la estructura de políticas relevante.

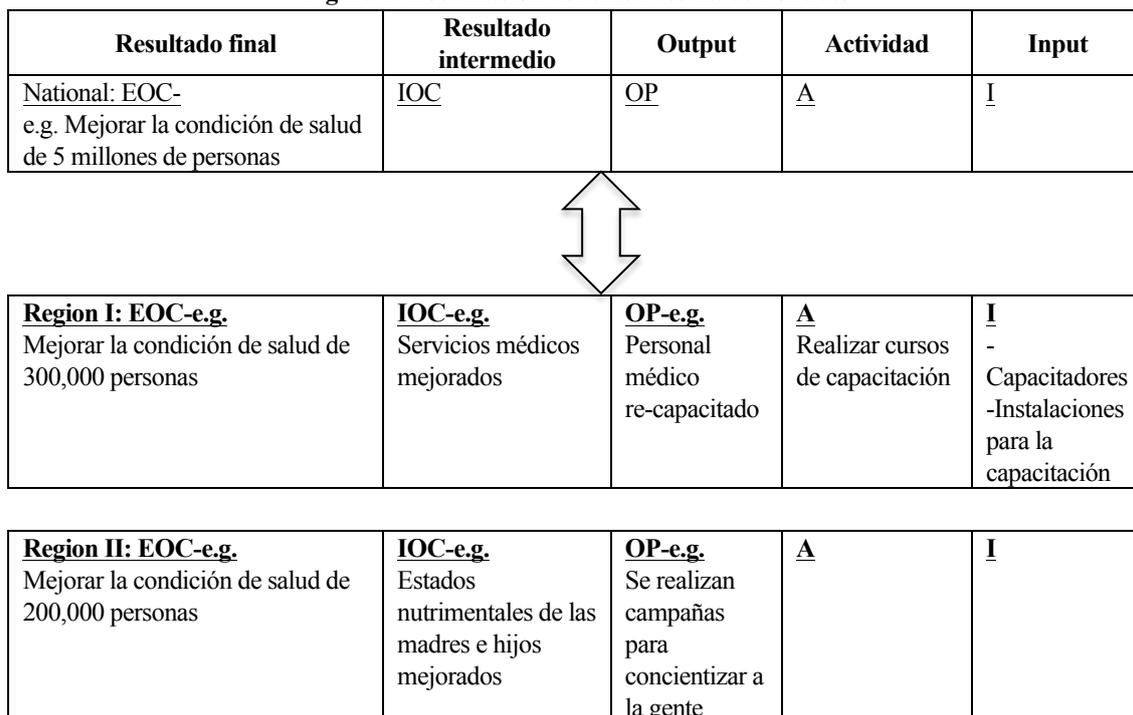
### **5.1 Localización**

Localización es un concepto que debe ser considerado en casos donde el desempeño de una política formulada a nivel nacional debe ser acumulada a nivel local o donde el desempeño de una política implementada a nivel local debe ser evaluada a nivel nacional. Una política formulada a nivel nacional puede ser implementada solo después de que la estructura de políticas relevante establecida a nivel nacional se localice en una estructura de políticas a un nivel local. En otras palabras, las políticas a diferentes niveles locales deben ser consideradas en base a la misma lógica (Figura 7). Los proyectos y programas son diseñados para lograr objetivos a nivel local. En el caso de la evaluación de un proyecto, el proyecto puede ser evaluado solo después de que los inputs, actividades, outputs y la cadena de sus secuencias causales, que puede llevar a resultados intermedios (cambio en los grupos objetivo a nivel local) y al resultado final (cambio en la sociedad a nivel local) puedan ser clarificados y por ende el sujeto de la evaluación pueda ser definido a nivel local y por lo tanto pueda ser evaluado. Naturalmente, una política de un país es formulada con miras a lograr los resultados finales contemplados por el país pero debe ser revisada en consideración con los resultados finales contemplados a los niveles locales cuando la política deba ser localizada. Esto es porque los resultados finales a niveles locales pueden no ser logrados sin cambiar los inputs, actividades, outputs o resultados intermedios a niveles locales aun cuando sus estructuras de políticas permanecen igual que la estructura de políticas nacional con respecto a los puntos fundamentales.

Supongamos que cierto país trata de formular una política nacional del sector de salud y que el resultado final esperado de la política es mejorar la condición de salud de 5 millones de personas. Bajo esta política, si la región local I aspira mejorar la condición de salud de 300,000 personas mientras que el objetivo de la región local II es mejorar la condición de salud de 200,000 personas, los programas y proyectos que las dos regiones implementarán para lograr sus metas específicas pueden tomar formas diferentes: por ejemplo, la región I puede que promueva un proyecto para alentar las revisiones de salud periódicas y la región II puede que desarrolle un proyecto para mejorar el estado nutricional de su gente, para lograr sus resultados intermedios y finales respectivos; o incluso puede que actividades bajo el mismo programa o proyecto necesiten ser cambiadas dependiendo de las circunstancias.

Esto muestra que los programas y proyectos locales pueden contribuir a las políticas nacionales solo si los programas y políticas a ser implementados por agencias locales relevantes son bien considerados en la formulación de las políticas nacionales y así los cambios que pueden ser necesarios en niveles locales

**Figura 7: Localización de la Estructura de Políticas**



*Fuente: el autor*

puedan reflejarse directamente en las políticas nacionales, lo que también es deseable desde el punto de vista de la propiedad.

En cuanto al tema de la evaluación, ya que en muchos casos el sujeto de la evaluación son éxitos algo vagos de programas y proyectos individuales raramente llevaran a éxitos a nivel de política, se suele discutir si las políticas formuladas son realmente efectivas. Para dar una respuesta positiva a tal cuestión, necesitamos definir cada estructura de políticas de manera clara a ambos niveles de gobierno central y local (prefecturas y municipalidades) y revisar las políticas individuales implementadas bajo la estructura de políticas respectiva – esta es la manera en que se establece una nueva estructura de políticas.

## **5.2 Descentralización**

Descentralización es similar a localización pero la diferencia es que cada nivel descentralizado es otorgado autoridad independiente y tiene su propio papel como parte de un todo. Una política a nivel descentralizado es diferente de aquella a nivel nacional en términos de los papeles relacionados a los outputs o resultados intermedios (concretamente, los cambios de los grupos objetivos esperados). Como ejemplo, tomemos el caso de la política para la construcción de una carretera en el que las respectivas autoridades de la política están divididas entre los niveles centrales y locales. Los outputs a nivel central serán la construcción de una carretera nacional o una carretera que sirva a una zona grande y aquellos a nivel local serán la construcción de una carretera que sirva a las regiones, distritos y aldeas locales; ambos el nivel central y el local promueven la misma política pero los beneficiarios son diferentes. Además, debe resaltarse que bajo un sistema descentralizado cada nivel puede establecer su propia estructura de políticas en base a la forma de los resultados finales que esperan.

Por otro lado, es potencialmente posible formular una estructura de políticas que integra los proyectos de ambos el nivel central y el local en base a las perspectivas de un gobierno local específico pero tal

estructura de políticas puede variar ampliamente de región a región.

### **5.3 Proyecto Modelo**

En años recientes, muchos proyectos han sido desarrollados como proyectos modelo. El concepto de un proyecto modelo es crear un proyecto modelo, ganar experiencia y resultados a través del proyecto modelo y aplicar tales experiencias y resultados en otras zonas o proyectos a una escala extensiva. Bajo el concepto de proyecto modelo, el proyecto modelo será establecido en un sitio piloto seleccionado tras un filtro cuidadoso, y las experiencias serán acumuladas a través de las actividades dentro del proyecto modelo. Entonces las experiencias obtenidas serán revisadas y extendidas a otras zonas dentro del país bajo una política que refleje tales experiencias.

Sin embargo, hay muchos casos en los que proyectos modelos han fracasado en extenderse a otras áreas aunque se haya invertido una gran cantidad de dinero y la estructura de políticas en sí se haya creado para promover los proyectos modelos. Por otro lado, hay casos en los que la lógica para la estructura de políticas es inapropiada; por ejemplo, algunos proyectos establecen sus resultados intermedios para establecer un sistema o algunos proyectos establecen su resultado final para extender el proyecto modelo a otras zonas. Tal inaptitud de las relaciones en cadena dentro de una estructura de políticas viene de la falta de conciencia del hecho de que para establecer un sistema hay que clarificar los sets de relaciones en cadena entre los inputs, actividades y outputs de un proyecto, y que para eso extender un sistema establecido a otras zonas se requiere una estructura de políticas independiente diseñada primeramente para promover la extensión.

Para evitar el riesgo de formular una estructura de políticas que involucre proyectos modelo inapropiados y establecer modelos de proyectos modelo, es esencial crear y examinar cuidadosamente una estructura de políticas que promueva proyectos modelo cuyos resultados finales son el lograr un cambio en la sociedad de la que los proyectos modelo son responsables, y al mismo tiempo, evaluar la estructura en comparación con las estructuras de políticas actuales relacionadas a los proyectos modelo relevantes de los niveles locales a donde se pretende extender los proyectos modelo. Es importante tomar nota que la evaluación de un proyecto modelo se vuelve posible solo hasta después de que se haya establecido firmemente una estructura de políticas apropiada para la promoción del proyecto modelo.

## **6. Resumen**

Hemos discutido el ámbito del reconocimiento aplicable a políticas, programas y proyectos, el concepto de la evaluación de políticas, programas y proyectos, la localización, descentralización, proyectos modelo y la coordinación de la ayuda, en relación a las estructuras de programa.

En resumen (ver la Caja), la tabla 1 muestra las características de la evaluación de políticas, programas y proyectos. La implementación de la evaluación de políticas y de la evaluación de programas no es una extensión de la evaluación de proyectos. Requiere que todos los asuntos del ámbito de reconocimiento, perspectivas principales de la evaluación y el método de intervención sean cambiados apropiadamente. Por lo tanto, es importante tomar nota de que para facilitar las evaluaciones de políticas y programas, no es suficiente discutir la metodología de evaluación pero también es necesario que las partes interesadas en sí, como agencias de ayuda, cambien.

En cuanto a la evaluación de políticas y evaluación de programas, será posible, con el uso de una matriz de teoría del programa (PTM), considerar los asuntos de la conciencia de las agencias sobre las políticas, programas y proyectos a ser evaluados, localización, descentralización, proyectos modelos y coordinación de la ayuda, en base a las políticas propias de las agencias o estrategias o múltiples proyectos con objetivos

**Tabla 1: Características de la Evaluación de Políticas, Evaluación de Programas y Evaluación de Proyectos**

	<b>Evaluación de políticas</b>	<b>Evaluación de Programas</b>	<b>Evaluación de Proyectos</b>
<b>Ámbito de Reconocimiento</b>	Se enfoca en resultados finales (cambios esperados en la sociedad). Los resultados intermedios (que son la selección y combinación de los grupos objetivo que esperan el cambio social) deben ser reconocidos. Con respecto al reconocimiento de los resultados (producido en forma de bienes y servicios), será suficiente si pueden reconocerse como medios para lograr los resultados intermedios.	Se enfoca en resultados intermedios (cambio en los grupos objetivo que esperan el cambio social). La selección y combinación de resultados (bienes y servicios) como medios deben ser reconocidos. Con respecto al reconocimiento de los resultados finales, será suficiente si pueden reconocerse como el objetivo del programa.	Se enfoca en outputs (bienes y servicios). Actividades e inputs serán reconocidos como la implementación de un proyecto. Los resultados intermedios y finales son los efectos del proyecto.
<b>Responsabilidad</b>	Examinación del cambio en la sociedad esperado y selección de grupos objetivo.	Examinación de grupos objetivo esperando el cambio y selección y combinación de los proyectos.	Implementación del proyecto y producción de outputs (bienes y servicios).
<b>Principales Puntos de Evaluación</b>	Relevancia e impacto	Relevancia y Efectividad	Eficacia
<b>Intervención de la Ayuda</b>	Provisión de consejo sobre la selección de grupos objetivo y provisión de coordinación técnica (como investigaciones) y fondos necesarios.	Provisión de consejo sobre la selección y combinación de proyectos y provisión de coordinación técnica (como investigaciones) y fondos necesarios.	Intervención con respecto a la implementación del proyecto y la producción de los resultados (bienes y servicios).
<b>Coordinación de la Ayuda, Desarrollo y Proyectos Modelo</b>	Compartir los resultados finales a ser apoyados y alocar los papeles hacia los resultados intermedios.	Compartir los resultados intermedios a ser apoyados y asignar los papeles en el proyecto.	Papeles asignados para la implementación del proyecto.

*Fuente: el autor*

## Caja Estructura de Políticas y Coordinación de la Ayuda

En un esfuerzo por producir mejores resultados, el concepto de la coordinación de la ayuda<sup>3</sup> ha sido postulado por varias agencias de ayuda. La coordinación de la ayuda es designada 1) para mejorar el entendimiento de otras políticas y estrategias de ayuda de organizaciones de desarrollo y compartir información relevante, 2) para tener objetivos y prioridades de políticas, programas y proyectos en común entre organizaciones de desarrollo, y 3) apoyar o implementar programas o proyectos en coordinación o junto con otros países ayudantes. Una coordinación de la ayuda puede ser efectiva si las agencias de ayuda participantes comparten los papeles en la función de la ayuda en todos los niveles de políticas, programas, y proyectos en base a la estructura de políticas del país receptor de la ayuda (país socio). Puede haber muchas variaciones de los medios para jugar los papeles compartidos como coordinarse en producir resultados comunes en base a la responsabilidad respectiva, coordinarse en proveer apoyo al presupuesto para lograr los resultados finales, contribuir apoyando resultados intermedios, o contribuir para lograr los resultados a nivel nacional en base a la política nacional que integra los programas y proyectos implementados en diferentes regiones.

Como el caso de una intervención en una política, la intervención por una organización de desarrollo en un programa de un país en desarrollo sería típicamente hecha en respecto a la planeación, implementación y evaluación. La intervención con respecto a la planeación incluiría cooperación técnica como hacer un plan maestro y sería hecho principalmente concerniendo la selección de objetivos, concretamente los resultados intermedios y outputs resultantes de la intervención que es un medio para lograrlos. Esta intervención también puede tomar forma de apoyo para el diseño de acuerdos institucionales o legislaciones como en el caso de intervención en una política. Con respecto al lado de la implementación, la intervención puede tomar forma de apoyo financiero para ayudar la implementación de los programas respectivos, usualmente con un grupo de fondos disponibles para apoyar políticas o los fondos comunes como los vistos en los enfoques de sector amplio (sector wide approaches (SWAPs)).

Por otro lado, mientras que las organizaciones de desarrollo tienen sus propias políticas, si los resultados intermedios, concretamente los grupos objetivo, son los mismos, sería posible para ellos establecer sus vistas en traer cambios en la sociedad como sus resultados finales si sus outputs pueden producir el mismo cambio de grupos objetivo incluso si los outputs son producidos a través de actividades bajo sus políticas individuales. Siguiendo esta manera, es posible para las organizaciones de desarrollo esperar un mayor cambio del que pueden esperar cuando actúan individualmente como una sola agencia y repetir sus proyectos bajo una sola iniciativa ha solido ser el caso el pasado.

El que se pueda evaluar varios aspectos de la coordinación de la ayuda apropiadamente depende de si podemos sistematizar la coordinación de la ayuda a ser evaluada en base a una estructura de políticas específica o no. Para esto, es esencial para nosotros entender y sistematizar las características de las estructuras de políticas de ambas las organizaciones de desarrollo y los países socios y formular las estructuras de políticas de manera apropiada para la evaluación.

### Referencias

U.S. General Accounting Office (1991). *Designing Evaluation*, Washington D.C.: General Accounting Office.

Miyoshi, Koichi. (2008). Hyouka Towa Nanika (What is Evaluation). in Miyoshi, Koichi (Ed.), *Hyouka-ron wo Manabu Hitono-tameni (For students who study Evaluation)* (pp. 4-22). Kyoto: Sekai Shisou Sha.

Weiss, Carol H. (1998). *Evaluation METHODS FOR STUDYNG PROGRAMS AND POLICIES SECOND EDITION* Prentice Hall, Upper Saddle River.

---

<sup>3</sup> Hay dos tipos de coordinación de la ayuda: una es la coordinación entre agencias de ayuda y la otra es la coordinación de países que otorgan la ayuda con los países receptores de la ayuda con relación a las políticas de los países receptores de la ayuda.

## Proyecto de Desarrollo Rural a través de Desarrollo de Capacidad Comunitaria en Surin, Thailand:

### Marco del Proyecto y su Implementación

Hisano Ishimaru/Yumiko Okabe/Koichi Miyoshi,  
Universidad Ritsumeikan Asia Pacific (APU)/Instituto para el Diseño Comunitario/APU

#### 1. Introducción

La desigualdad entre comunidades rurales y urbanas se ha incrementado aunque muchos enfoques efectivos de desarrollo rural han sido implementados. El Reino de Tailandia ha sufrido también el mismo problema por lo que el gobierno introdujo muchos enfoques para que las comunidades rurales sobrevivan y sean revitalizadas.

El movimiento Un Tambon Un Producto (OTOP), el cual fue adoptado del movimiento Un Pueblo Un Producto (OVOP) en la prefectura de Oita, Japón, es uno de los enfoques exitosos de desarrollo rural para fortalecer comunidades rurales implementadas por el gobierno de Tailandia desde el 2001, ha traído cambios positivos a las comunidades rurales en Tailandia. El Departamento de Desarrollo Comunitario (CDD) en el Ministerio de Asuntos Interiores es uno de los actores de promoción principales, y sus oficinas de Desarrollo Comunitario Distritales y Provinciales (CD) han tomado responsabilidades directamente de comunicarse con gente en comunidades rurales para el movimiento. Al promocionar el movimiento OTOP, se han descubierto recursos locales en comunidades rurales y sido procesados en varios productos. Se han desarrollado marcas locales con el logo OTOP y ellas han empezado a ser reconocidas como productos con garantía de calidad. El movimiento OTOP también ha tenido éxito en promover y preservar los conocimientos y tradiciones locales utilizando un enfoque de preservación de tradiciones, el OTOP basado en Conocimiento (KBO).

Tailandia también es famosa como destino turístico y es llamada frecuentemente la tierra de las sonrisas. La industria del turismo también tiene potencial para desarrollar comunidades rurales. La CDD ha estado seleccionando pueblos campeones de OTOP y promoviendo el turismo en esos pueblos como un enfoque dentro del movimiento OTOP.

La provincia de Surin es una de las comunidades rurales típicas en la parte Noreste de Tailandia y tiene casi los mismos problemas que otras comunidades rurales. La industria principal es la agricultura tal como el arroz jazmín y otros vegetales orgánicos, y la sericultura. Sin embargo, es difícil ganar suficientes ingresos en efectivo de actividades rurales. Más y más personas en edad laboral han migrado a ciudades urbanas para ganar dinero (Likhasith, 2010). La desaparición de la gente joven trabajadora impacta negativamente la transmisión de saberes locales y tradiciones a las nuevas generaciones. Los saberes locales y tradiciones están desapareciendo de las comunidades rurales. La oficina de Desarrollo Comunitario de Surin (CD Surin) también está implementando el movimiento OTOP para atacar los problemas anteriores, y está a cargo de la selección y desarrollo de pueblos turísticos dentro del proyecto de pueblos turísticos. Ofreció muchas capacitaciones como capacitaciones de guía turístico para la gente local aunque aún está la limitación del marketing para buscar turistas potenciales.

Para apoyar y reforzar actividades existentes, en especial el movimiento OTOP, y desarrollar aún más las comunidades rurales, CD Surin buscó un nuevo enfoque. En relación a esto, mandó un experto en desarrollo al curso de capacitación realizado por la Universidad Ritsumeikan Asia Pacific en Japón a través de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA).

## 2. Antecedentes del Proyecto

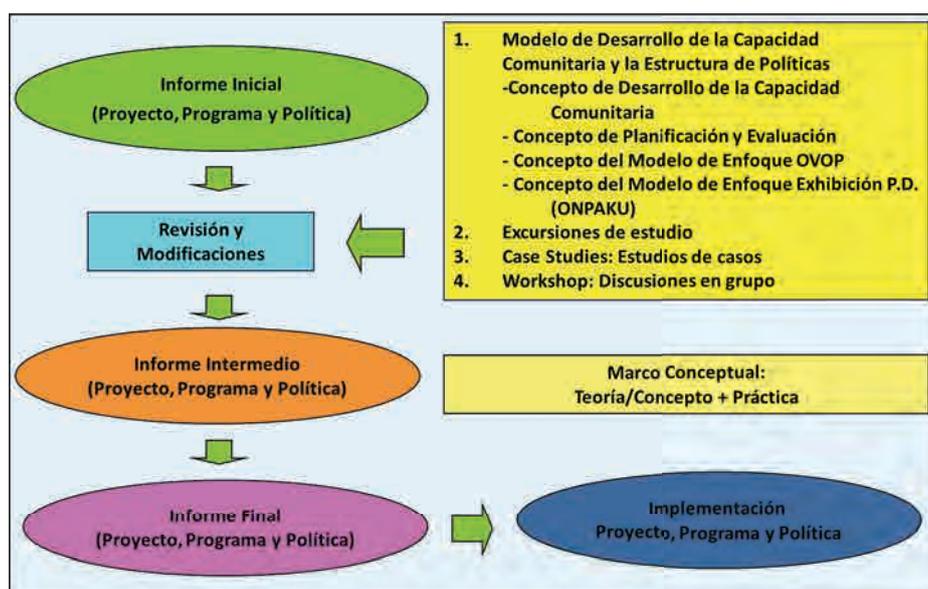
En base al logro de una participante en las capacitaciones como plan de acción utilizando el Enfoque Práctico Descentralizado (DHO) en actividades OTOP existentes, APU ha decidido apoyar su plan de acción y planificar un proyecto de desarrollo rural con CD Surin. La propuesta de proyecto fue aceptada como una asistencia al proyecto básico de cooperación técnica de JICA en 2011 y el proyecto de tres años de desarrollo rural comenzó en mayo del 2012. El proyecto es llamado “el Proyecto de Desarrollo Rural a través del Desarrollo de la Capacidad Comunitaria en la Provincia de Surin (proyecto RD-CCD)”. Este artículo presenta el proyecto incluyendo el enfoque teórico del proyecto y describe actividades, implementación, preparación, evaluación participativa y la planificación del 2do año del proyecto.

### 2.1 Curso de entrenamiento en Japón

La idea inicial del proyecto fue desarrollada a través del entrenamiento en APU en junio del 2010. La experta en desarrollo de CD Surin asistió al entrenamiento y desarrolló un plan de acción para la provincia de Surin. El curso de capacitación fue llevado a cabo por APU en colaboración con JICA bajo el nombre de “Promoción de la Capacidad Comunitaria y Desarrollo Rural para Países Asiáticos –Un Pueblo Un Producto-”. Este es organizado con las metas de 1) mejorar el entendimiento de los conceptos de capacidad comunitaria y desarrollo rural; planeación y evaluación, el modelo con enfoque de Un Pueblo Un Producto (OVOP), y el modelo de enfoque de Exhibición Práctica Descentralizada (DHO); 2) mejorar el entendimiento de sistemas prácticos y el enfoque para capacidad comunitaria y desarrollo rural basado en casos principalmente de la prefectura de Oita incluyendo el movimiento OVOP y Onpaku que es un ejemplo del modelo con enfoque de Exhibición Práctica Descentralizada a través de visitas de estudios y discusiones grupales sobre los casos prácticos; 3) analizar el desarrollo rural basado en el desarrollo de la capacidad comunitaria a través de discusiones grupales; y 4) formular planes de acción para planes de desarrollo rural basados en el movimiento OVOP y desarrollo de la capacidad comunitaria resultante de los talleres sobre los casos de los participantes (Miyoshi, 2011).

Los cursos de capacitación intentan mejorar la estructura de políticas de las comunidades de los participantes. La figura 1 muestra el concepto de la capacitación para el desarrollo rural (Miyoshi, 2011).

Figura 1: Concepto del Programa de Capacitación



Fuente: Miyoshi (2011)

Las estructuras de políticas existentes en sus comunidades son compartidas al comienzo del curso, en la sesión de presentación del informe inicial. Al asistir al curso, se revisan sus estructuras de políticas y se modifican basándose en 1) los conceptos aprendidos, 2) las visitas de estudios, 3) casos prácticos y 4) discusiones grupales. La revisión y modificación de las estructuras de políticas se describen en el informe intermedio/plan de acción. Después de que regresan a sus comunidades, sus informes son compartidos con miembros de la comunidad y con las organizaciones de donde vinieron. Las revisiones finales y los planes de acción finales se publican en informes finales como logros del proyecto y se implementan en sus comunidades.

En el caso de la provincia de Surin, la experta en desarrollo de comunidades asistió a la capacitación y modificó la estructura de políticas de la provincia de Surin incluyendo el movimiento OTOP. Basada en lo que aprendió en Japón: los conceptos de desarrollo de capacidad comunitaria, planeación y evaluación, el modelo de enfoque OVOP, y el modelo de enfoque DHO; formuló un plan de acción para la provincia de Surin. Con la cooperación de APU el plan de acción fue revisado y transferido como propuesta de proyecto al proyecto de cooperación técnica básica de JICA.

### **3. Enfoque Teorético – Modelo de Estructura de Políticas y Capacidad de Desarrollo Comunitario.**

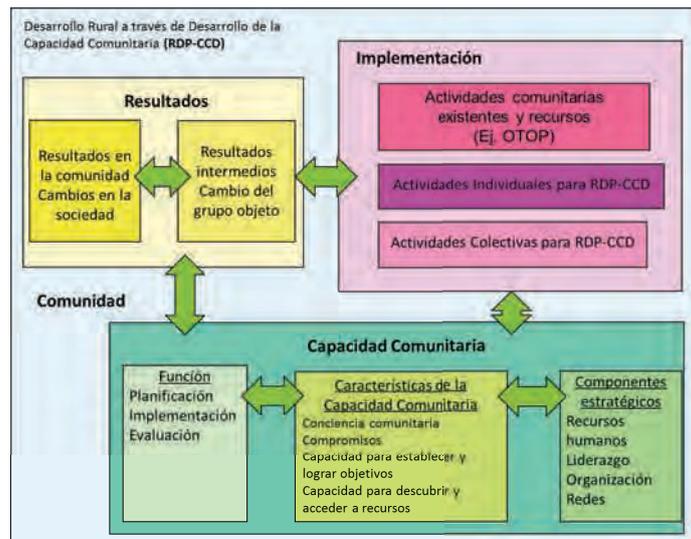
Al principio de la capacitación, los conceptos de desarrollo rural son presentados por el líder del curso. El modelo de desarrollo de capacidad comunitaria y la estructura de políticas es compartido como un modelo de desarrollo integral y alternativo. El modelo de enfoque OVOP y el modelo de enfoque DHO los cuales han sido desarrollados en comunidades rurales de Japón ejemplifican el modelo de desarrollo de capacidad comunitaria y estructura de políticas.

#### **3.1 Modelo de Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Estructura de Políticas**

El desarrollo rural tiene que ser promovido desde la perspectiva de las personas en las comunidades rurales. A pesar del importante desarrollo económico en muchos países la población rural ha sido dejada atrás y continúa considerando difícil competir con áreas urbanas y lograr mejoras reales en las condiciones de vida (Miyoshi and Stenning, 2008). Para enfatizar un enfoque alternativo de desarrollo, Miyoshi y Stenning lo desarrollaron enfocándose en el desarrollo de capacidad comunitaria que beneficia a las comunidades rurales. El modelo de desarrollo de capacidad comunitaria y estructura de políticas de Miyoshi y Stening es la idea teorética básica de las capacitaciones en APU y del proyecto en la provincia de Surin.

El modelo de desarrollo de la capacidad comunitaria y la estructura de políticas es un modelo de doble función que aspira desarrollar la capacidad comunitaria e introducir e implementar una estructura de políticas para un buen vivir y con mayor valor agregado para cambiar la vida de la población de la comunidad. (Ver figura 2). En este contexto la capacidad comunitaria está definida como la habilidad de una comunidad para producir resultados en sociedad los cuales los producidos por organizaciones e individuos como resultado de sus actividades colectivas utilizando los recursos disponibles incluyendo recursos humanos, físicos, sociales, políticos y organizacionales (Miyoshi, 2011).

**Figura 2: El Modelo de Desarrollo de Capacidad Comunitaria y Estructura de Políticas y el Proyecto**



*Fuente: Creado por el Autor, Basado en Miyoshi y Stenning (2008)*

En el proyecto de la provincia de Surin, los resultados son cambios en la provincia de Surin y en sus ciudadanos. Las implementaciones y actividades del proyecto son ambas individuales y colectivas. También incluye actividades comunitarias existentes y recursos como el movimiento OTOP. Estas actividades son implementadas colaborativamente con la provincia de Surin y contribuye al desarrollo de la capacidad comunitaria de Surin. La estructura de políticas y la capacidad comunitaria interactúan una con la otra. Mientras más sofisticada sea la estructura de políticas, se desarrolla más la capacidad comunitaria. El proyecto aspira hacer una estructura de políticas sofisticada y desarrollar así la capacidad comunitaria en la provincia de Surin.

### 3.2 El Modelo de Enfoque de Exhibición Práctica Descentralizada

El modelo de enfoque DHO es desarrollado en base a experiencias de desarrollo rural el Japón tal como Onpaku en la ciudad de Beppu, Michikusa Komichi en la ciudad de Soja y Saruku en la ciudad de Nagasaki. Para desarrollar el enfoque DHO se clasificaron cuatro características: 1) exhibición visual centralizada, enfoque DHO se clasificaron cuatro características: 1) exhibición visual centralizada, 2) exhibición visual descentralizada, 3) exhibición práctica centralizada y 4) exhibición práctica descentralizada (ver tabla 1).

Hay cuatro conceptos: 1) centralizado, 2) descentralizado, 3) visual y 4) práctico para describir las exhibiciones. Una exhibición centralizada es la exhibición común que se lleva a cabo en un pabellón o en una sala de exhibiciones. Por otro lado una exhibición descentralizada es la que no se lleva a cabo en un pabellón. Cada exposición se ofrece en diferentes lugares como el sitio de producción. Las exhibiciones visuales muestran muchas exposiciones y atracciones en un lugar específico y los visitantes son seres pasivos que vienen a ver estas exposiciones. Las exhibiciones prácticas proveen programas basados en experiencias como creación de artesanías, cocina, y caminatas guiadas como exhibiciones. Se les pide a los visitantes que participen cuando los expositores muestran sus exhibiciones. Un ejemplo de una exhibición visual centralizada es la exposición internacional.

En una exhibición práctica descentralizada cada exposición es planeada por cada expositor y les pertenece a ellos. Además, el enfoque DHO promueve las actividades colectivas entre los miembros de la comunidad y desarrolla la capacidad comunitaria. Para llevar a cabo actividades colectivas efectivamente

**Tabla 1: Características de las Exhibiciones**

	Centralizadas	Descentralizadas
Visuales	<p>Centralizadas y Visuales</p> 	<p>Descentralizadas y Visuales</p> 
Prácticas	<p>Centralizadas y Prácticas</p> 	<p>Descentralizadas y Prácticas</p> 

*Fuente: Creado por los Autores*

el enfoque DHO presenta la división de tareas entre los miembros de la comunidad. Hay tres niveles distintos: 1) el nivel de formulación de políticas, 2) el nivel de la organización de implementación, y 3) el nivel de proveedores de programas (ver figura 3). En los niveles de formulación de políticas y de la organización de implementación básicamente se realizan actividades colectivas tales como formulación de pautas, capacitación, promoción y actividades para recaudar fondos. Estas actividades se llevan a cabo individualmente por los proveedores de los programas. Sin embargo los resultados de cada proveedor son

**Figura 3: Tres Niveles de las Partes Interesadas en el Enfoque de Exhibición DHO**



*Fuente: Creado por los Autores*

pequeños. Para lograr mayores resultados efectivamente las organizaciones de formulación de políticas y de implementación realizan actividades colectivas. Gracias a eso los proveedores de los programas quienes son los protagonistas y beneficiarios del enfoque DHO pueden concentrarse en sus actividades individuales tales como la planeación e implementación del programa.

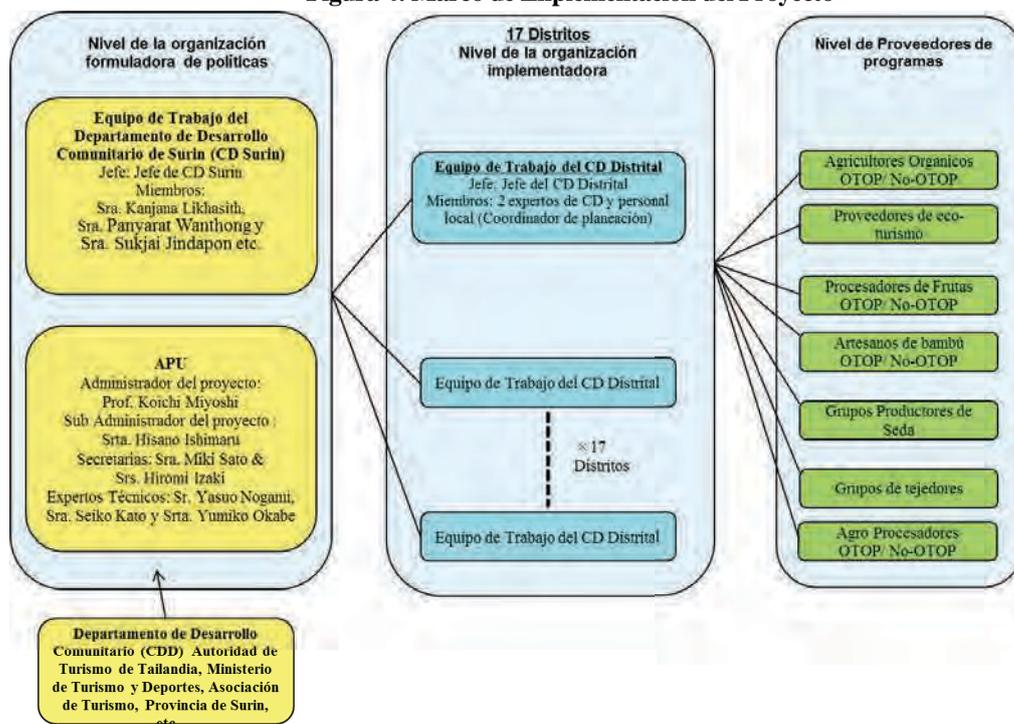
Además, hay tres factores importantes que hicieron que el enfoque DHO fuera el foco de atención como una estrategia de desarrollo rural. Los programas que se ofrecen durante la exhibición a pequeña escala, cortos y repetitivos. Esta situación en cambio propicia un éxito continuo de los programas. Además, la implementación repetitiva de programas individuales provee de oportunidades a los socios para hacer pruebas de mercado de servicios y bienes y para crear modelos de negocio que permiten adquirir clientes y utilizar recursos locales. De esta manera, el enfoque de exhibición práctica descentralizada incrementa la motivación en la gente local como pequeñas y medianas empresas y productores a pequeña escala.

#### 4. Actores del Proyecto y Marco de Implementación

Recursos humanos y organizaciones relacionadas con el proyecto son uno de los factores más importantes del proyecto. Los actores del proyecto se dividen en tres niveles basados en sus responsabilidades (ver figura 4). Está 1) el nivel de formulación de políticas, 2) el nivel de la organización de implementación y 3) el nivel de proveedores de programas.

CD Surin y APU están a cargo del nivel de formulación de políticas. CD Surin y APU establecieron la oficina colaborativa en la provincia de Surin y cooperan con organizaciones involucradas como el Ministerio de Asuntos Interiores, Ministerio de Turismo y Deportes, Autoridad de Turismo de Tailandia, Ministerio de Comercio, la provincial de Surin, etc. Principalmente facilita y provee apoyos para organizaciones implementadoras, y trabaja para la creación y mejoramiento de pautas de proyectos. Las 17 oficinas distritales de Surin CD están a cargo del nivel de la organización de implementación, y cada oficina adopta el papel de

Figura 4: Marco de Implementación del Proyecto



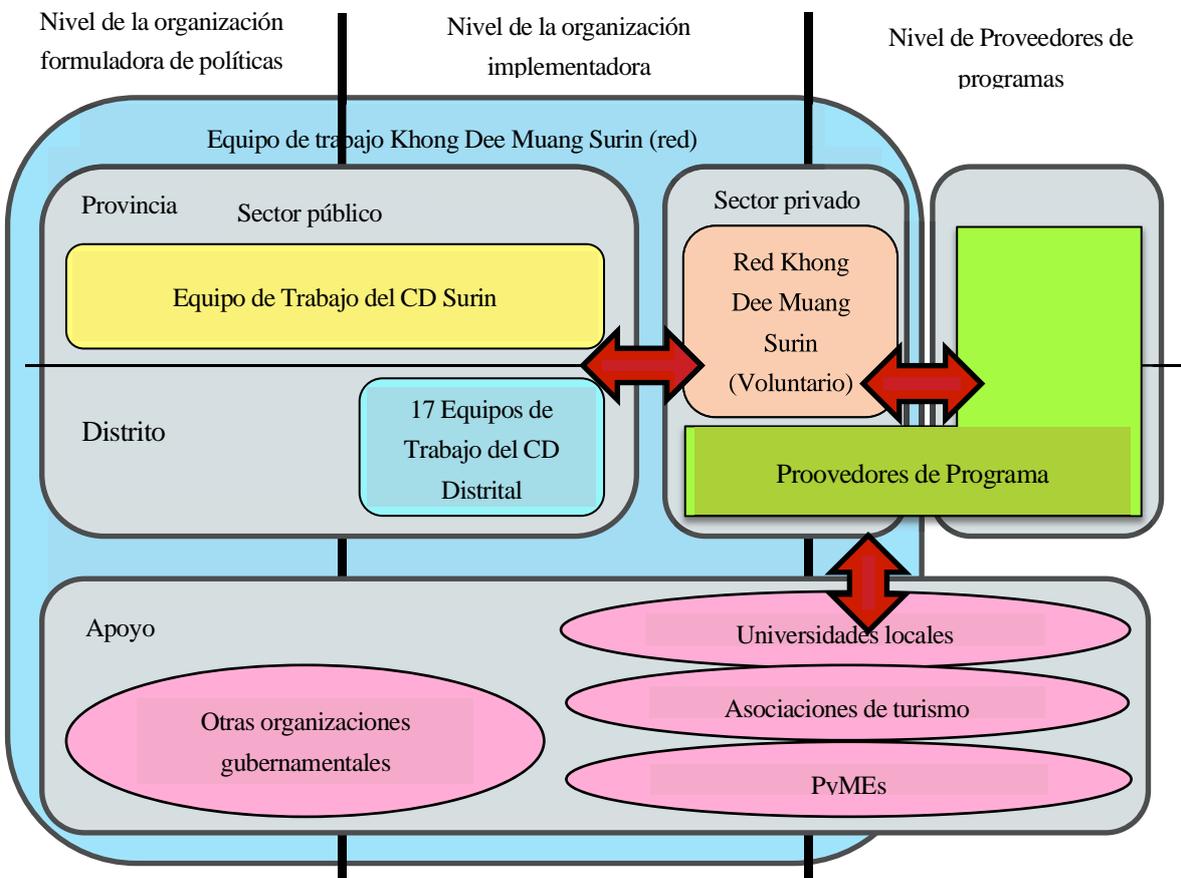
Fuente: Creado por los Autores

organización de implementación en su respectivo distrito. Esta es la organización que se comunica directamente con los productores y proveedores de servicios locales, recogen sus ideas y opiniones y llevan a cabo el proyecto. Bajo estas 17 oficinas distritales, cada productor o proveedor de servicio toma responsabilidad del nivel de proveedor de programa básicamente para proveer programas a la Exhibición DHO en el proyecto. .

Se incluyeron ambos miembros OTOP y no OTOP tales como agricultores locales, agro-procesadores, procesadores de frutas, artesanos de bambú, grupos de sericicultura, grupos tejedores de seda, proveedores de eco-turismo, etc. Son el principal objetivo del proyecto y el proyecto es implementado para desarrollar sus comunidades. Estas capacidades comunitarias son desarrolladas y se mejora la estructura de políticas para tener mayor valor agregado y mayor bienestar al conducir las actividades en el proyecto.

Al mismo tiempo, la red de Exhibición DHO ha sido establecida como un grupo de apoyo intermedio del proyecto (ver figura 5). En el proceso de implementación del programa, el equipo de colaboración se dio cuenta que había muchas organizaciones e individuos que estaban interesados en la revitalización de la provincia de Surin y comprendieron la importancia de las actividades colectivas que este proyecto promueve. Los miembros son muchos como profesores universitarios, oficiales de gobierno y dueños de negocios que conocen muchos recursos locales interesantes en la provincial de Surin muy bien. Trabajan voluntariamente como coordinadores de la planificación de programas, promotores y consultores para introducir actividades colectivas y cerrar el espacio entre el gobierno y los ciudadanos locales para desarrollar el enfoque del proyecto efectiva y sosteniblemente. A pesar de sus antecedentes y sectores diferentes, realizaban una reunión una vez al mes para discutir asuntos de cómo mejorar la efectividad y

**Figura 5: Grupo de Apoyo Intermedio y Marco de Implementación del Proyecto**



*Fuente: Creado por los Autores*

sostenibilidad del proyecto (ver figura 6 y 7) o desarrollar su comunidad. Este fue el primer paso de la alianza práctica pública-privada para el desarrollo comunitario de la provincial de Surin.

## 5. Actividades del Proyecto

El principal contenido del proyecto es implementado para cambiar la sociedad. Para desarrollar la capacidad comunitaria y mejorar la estructura de políticas para darle mayor valor agregado y bienestar, el proyecto lleva a cabo cuatro actividades:

- 1) Implementación de las exhibiciones prácticas centralizadas y descentralizadas,
- 2) Soporte técnico para productos y servicios seleccionados,
- 3) Creación de un mercado y gestión de productos y recursos y
- 4) Creación de un sistema para compartir conocimientos sobre experiencias del desarrollo.

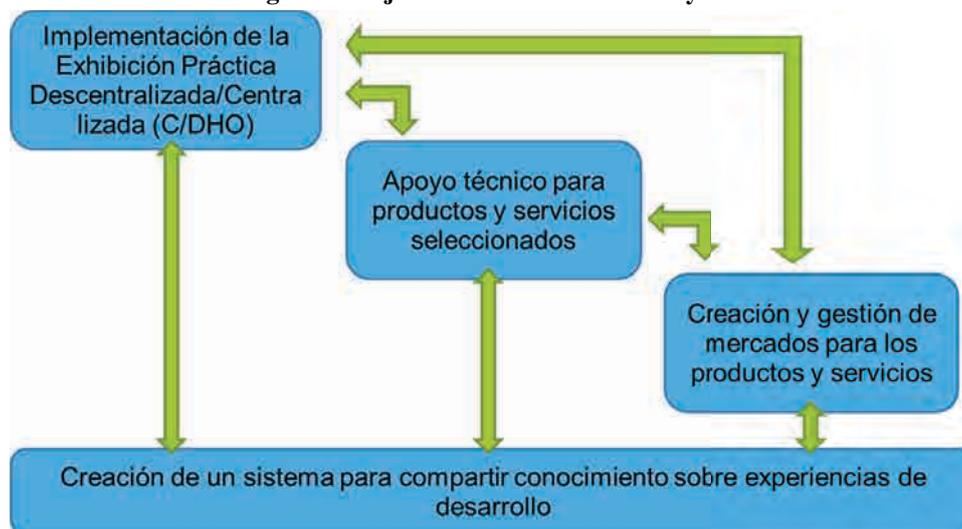
La actividad principal del primer año es la implementación de la Exhibición DHO (ver Figura 8). En base a la experiencia de la implementación de las exhibiciones C/DHO, se realizarán las siguientes tres actividades. Entonces estas cuatro actividades interactúan entre sí para utilizar el resultado de cada actividad para mejorar cada actividad. La Tabla 2 es el calendario de implementación del primer año, año fiscal 2012. La principal actividad es la implementación de la exhibición DHO.

**Figura 6 y 7: Red de la Exhibición DHO de Surin**



*Fuente: tomada por los Autores*

**Figura 8: Flujo de las Actividades del Proyecto**



*Fuente: Creado por los Autores*

Tabla 2: Calendario de Implementación

		2012										2013		
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
Implementación de la exhibición DHO	Creación de equipo de trabajo													
	Creación de pautas													
	1° Capacitación DRH: Org. Form. De Políticas													
	2° Capacitación DRH: proveedores de programa													
	3° Capacitación DRH: proveedores de programa													
	4° Capacitación DRH: CD Staffs													
	5th Capacitación DRH: proveedores de programa y CD Surin Staffs													
	Capacitación en Japón													
	Formulación de red/ reunión													
	Planificación de programa/ recolección de datos/ Consultoría													
	Preparación de folleto													
	Desarrollo de sitio web													
	Promoción													
	Recaudación de fondos (patrocinador)													
	Junta de proveedores de programa													
	DHOE													
	Evaluación													
AT	Planificación													
	Apoyo técnico													
MPC	Planificación													
	Preparación													
Compartir conocimientos	Planificación													
	Desarrollo de SNS (facebook)													
	Desarrollo de sitio web													

Fuente: Creado por los Autores

## **5.1 Implementación de las Exhibiciones Prácticas Centralizadas y Descentralizadas**

Las exhibiciones prácticas centralizadas y descentralizadas se realizan basadas en recursos locales y actividades existentes. La exhibición visual centralizada ya se realiza en la provincial de Surin. Hubo por lo menos cinco exhibiciones como estas sobre OTOP en el 2011. La exhibición práctica descentralizada es desarrollada en colaboración con las exhibiciones visuales centralizadas de OTOP en la provincia de Surin.

La exhibición práctica centralizada se realiza seguida del plan de implementación de CD Surin. La primera exhibición DHO se realizó de enero 10 a febrero 4 como el “Festival Khong Dee Muang de Surin.” El 2<sup>do</sup> Festival KDM Surin se realizará por tres meses del noviembre 2013 a enero 2014. El 3<sup>er</sup> Festival KDM Surin se realizará en el tercer año fiscal del proyecto. En tailandés, Khong=Cosa, Dee=Buena and Muang=Ciudad, entonces la idea de la exhibición DHO es exhibir todas las cosas buenas incluyendo gente como un festival.

El calendario de implementación de la exhibición práctica descentralizada de la provincia de Surin se divide básicamente en 5 secciones: 1) creación de pautas, 2) capacitaciones, 3) preparación y 4) implementación y 5) evaluación (ver Tabla 2).

### ***5.1.1 Capacitaciones para el Desarrollo de Recursos Humanos***

Actividades de capacitación para el desarrollo de recursos humanos (DRH) están en el núcleo de este proyecto para realizar la exhibición DHO (ver Tabla 3), la cual requiere iniciativas locales para desarrollar programas. Capacitación sobre DRH no es solo directamente para desarrollar recursos humanos sino también capacidad comunitaria en la provincia de Surin, lo que también significa que la estructura de políticas será desarrollada y la sostenibilidad será asegurada aún después de terminar el proyecto. Hubo seis sesiones de capacitación realizadas para ejecutar la exhibición DHO en el proyecto. Cinco de estas se realizaron en Tailandia y una en Japón.

Los principales propósitos de la primera capacitación para el DRH fueron informar el comienzo del proyecto en la provincia de Surin y juntar listas de proveedores de programas potenciales de los diecisiete distritos. Se realizó en el Suwan Paa Resort en junio 5 del 2012. Hubo 80 participantes de varias organizaciones como universidades locales, autoridades gubernamentales, empresas privadas y jefes de las aldeas.

La primera sesión de capacitación consistía en dos partes. La primera parte es para compartir la idea del proyecto y pedir su cooperación. La sesión comenzó con discursos del jefe de CD Surin, el vice-gobernador y del administrador del proyecto, seguido por los antecedentes, idea y detalles del proyecto presentados por el administrador del proyecto, el sub administrador del proyecto, y la ex-participante de la capacitación de JICA (ver figura 11 y 12). Después de la sesión introductoria, los participantes fueron divididos en diecisiete grupos basados en los distritos de Surin y se realizó el taller. En el taller, se les pidió a cada grupo clarificar por lo menos veinte proveedores de programas potenciales, recursos y programas con intención de unirse al programa y participantes potenciales (ver tabla 4). Al final del taller, se les pidió a los participantes que escribieran y presentaran lo que discutieron.

Después de la primera capacitación, el administrador del proyecto y el sub administrador visitaron varias autoridades para darle seguimiento a la capacitación. Todos los que conocieron estaban interesados en el proyecto. Están dispuestos en cooperar para implementar el proyecto. Notaron que hay muchas actividades y recursos locales existentes interesantes, pero que no son promovidos propiamente. También tuvieron muchas ideas y ampliaron sus redes.

El personal del CD distrital en cada distrito que asistió a la primera capacitación para el DRH realizó las segundas sesiones de capacitación para el DRH para introducir un plan de proyecto a proveedores de programas locales potenciales, que fueron anotados en la lista en la primera capacitación para el DRH.

**Tabla 3: Capacitaciones sobre Desarrollo de Recursos Humanos**

	<b>Actividad</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Participantes</b>	<b>Propósito</b>
1	Clase (Exhibición DHO) Taller (RH y programas potenciales)	Sra. Ishimaru, Sra. Likhasith Prof. Miyoshi	80 participantes (niveles de org. formuladora de políticas/org. implem., líderes de aldeas, ministerios sector privado, universidades y ONGs)	17 distritos x 20 programas =340 potenciales
2	Introducir el proyecto Distribución de la hoja de registro	Personal del CD que participó en la 1ra capacitación de DRH (en cada distrito)	Proveedores de Programas Potenciales que se mencionaron en el 1er taller de la capacitación de DRH	Introducir un proyecto y reclutar proveedores de programas
	Capacitación en Japón	Prof. Miyoshi Sra. Ishimaru Sra. Okabe	personal 2 de CD Surin personal 2 de CD distrital	Familiarizar a los participantes con el enfoque DHO e iniciar el proyecto
3	Introducir Onpaku Taller (Desarrollo de programa)	Sr. Nogami (Experto de la Exhibición DHO) Sra. Ishimaru, Sra. Likhasith	340 proveedores de programa potenciales (190 aplicaron)	Hacer que los participantes entiendan el enfoque DHO Hacer programas
4	Clase sobre servidores públicos por CDD Especialista sobre Desarrollo Comunitario Clase sobre la Experiencia de la implementación de Michikusa Komichi Taller de planeación de programa	Sra. Kato (Experta de la Exhibición DHO) Sra. Ishimaru, Sra. Likhasith	Personal de CD Distrital, personal de CD Surin, equipo de investigación de CDD	Hacer que los participantes entiendan mejor el desarrollo rural Desarrollar programas Desarrollar el enfoque de coordinación de programas
5	Implementación prueba de programas Revisión/consulta de programas	Sra. Ishimaru, Sra. Likhasith Sra. Kato	Proveedores de programa en 5 distritos	Desarrollar programas Familiarizarse con el ejemplo de adaptación del enfoque Onpaku

*Fuente: Creado por los Autores*

También realizaron un taller para hacer una lista de los proveedores de programas y recursos locales potenciales, Y se les pidió que se unieran a la tercera capacitación para obtener información más detallada y considerar sus programas potenciales a ofrecer en la Exhibición DHO. Aparte de aquellos en la lista, el proyecto también acepto a cualquiera que se interesara en el proyecto y quisiera unirse en su trascurso. Proveedores potenciales de programas que se enlistaron en la segunda sesión de capacitación también podían unirse al proyecto. Eso también comprendía la preparación para la tercera capacitación (ver Figura 13 y 14).

**Figura 11: Discurso del Gobernador de Surin**



**Figura 12: Charla del SubAdministrador del Proyecto**



*Fuente: tomada por los Autores*

**Tabla 4: Lista de Programas Potenciales/Proveedores de Programas/ Recursos Locales**

	Proveedores de programas	Recursos	Nombre de los programas	Proposito de los programas	Participantes Potenciales
1					
2					
3					
4					
5					

*Fuente: Creado por los Autores*

**Figura 13 y 14: 2<sup>da</sup> Capacitación para el Desarrollo de Recursos Humanos**



*Fuente: tomada por el personal del CD Distrital*

La tercera sesión de capacitación para DRH fue para proveedores de programa que aplicaron para la tercera capacitación durante la segunda o después. Al unirse a la tercera sesión de capacitación tuvieron la oportunidad de escuchar experiencias de la exhibición DHO llamada Onpaku en Japón. El proyecto invitó a un experto japonés que ha trabajado para la exhibición DHO en Japón para dar una charla, después se alentó a los participantes a desarrollar sus propios programas para la exhibición DHO (ver Figura 15 y 16). Todos los programas que fueron desarrollados en la tercera capacitación fueron ideas propias de los participantes. Entonces dependía de ellos determinar si el participar en el proyecto era una oportunidad y también dependía completamente de ellos tomar la iniciativa de realmente ejecutar los programas. Al final de la capacitación, el formulario de solicitud para la exhibición DHO se distribuyó a los participantes para

que se hicieran proveedores de programas en la exhibición DHO.

Aparte de esas capacitaciones en Tailandia, cuatro representantes de la oficina provincial de CD Surin y de oficinas distritales de CD Surin (ver Figura 17 y 18) tuvieron la oportunidad de participar en los programas de capacitación realizados en APU en Japón. Mejoraron su plan de acción en base a lo que aprendieron en el campo y en las clases y se volvieron promotores activos del proyecto. Lo que aprendieron en Japón amplió lo que harían en el proyecto y también los motivó.

La cuarta sesión de capacitación para el DRH se realizó para las organizaciones implementadoras y por aquellos que participaron en los programas de capacitación de JICA en APU, con la asistencia de otro experto japonés. Invitaron a por lo menos tres personas de cada oficina distrital de CD y compartieron sus experiencias de Japón para ayudarles a comprender los antecedentes y la idea del proyecto. El personal del CD distrital son los coordinadores principales del programa que se comunican directamente con los proveedores de programa locales, por lo que fue necesario que entendieran el proyecto claramente y como coordinar efectivamente los programas. Tras sus presentaciones, se realizó el taller para revisar la lista de proveedores de programas de cada distrito y desarrollar el enfoque de coordinación, si el número de proveedores de programa era pequeño, se descubrían nuevos recursos locales y proveedores de programa potenciales (Figura 19 y 20).

La quinta sesión de capacitación de DRH se realizó justo después de la cuarta sesión. Se realizó para los actores de todos los niveles para aumentar la comprensión de lo que tratan el enfoque de Exhibición DHO y los programas prácticos en la práctica. Tras realizar la tercera y cuarta capacitación para DRH, el equipo del proyecto se dio cuenta que era difícil para los actores comprender la idea del enfoque de Exhibición DHO y actividades prácticas solo dentro de una sala de juntas. Por lo tanto el sub administrador del proyecto y ex participante de la capacitación de JICA organizó cinco programas prácticos como prueba (ver figura 21 y 22). Por lo menos una persona de cada CD distrital y proveedor de programa que quería unirse al proyecto asistió a los programas y esos participantes pudieron entender más a través de lo que vieron, escucharon, comieron y experimentaron al participar en los programas prácticos de prueba. Fotos de estos cinco programas se colgaron en la página de Facebook del proyecto haciendo la información disponible para los proveedores de programa, personal de CD Surin y distrital que no pudieron asistir a los programas por sí mismos. La Figura 21, fue tomada en el pueblo de Prathun donde los aldeanos tradicionalmente crían gusanos de seda, procesan los hilos de seda y tejen seda en una forma tradicional. Había un guía local que explicó y mostro a los participantes alrededor de la aldea, incluyendo la cocina local y bailes tradicionales. La figura 22, se tomó en la aldea Khoksaingam. Esta aldea es un sitio único de elefantes. Básicamente, hay muchos elefantes en la parte norte de la provincial de Surin. Sin embargo, la aldea de Khoksaingam está localizada en la parte sudoeste de la provincial de Surin y tiene muchos elefantes. La sericultura (producción de seda) es una industria importante en la aldea. Por lo tanto, esta aldea realiza un programa en el que los participantes pueden disfrutar la sericultura y montar elefantes. Tras la experiencia del programa se les pidió a todos los participantes que asistieran a la reunión de revisión para discutir cómo mejorar el programa. También ayuda al personal de CD Surin y distrital a coordinar programas en sus comunidades objetivo.

### ***5-1-2. Periodo de Preparación***

Después de realizar las cinco capacitaciones para el desarrollo de recursos humanos, las organizaciones de formulación de políticas y de implementación prepararon herramientas de promoción como un folleto y un sitio web y apoyo para desarrollar el programa de cada proveedor de programas. Al mismo tiempo que los proveedores de programas desarrollaron sus programas en sus comunidades para el festival recolectaron información detallada de cada programa de los proveedores de programa y contactaron otros proveedores

**Figura 15 y 16: Tercera Capacitación para el Desarrollo de Recursos Humanos**



**Figura 17 y 18: Capacitación de Recursos Humanos en Japón**



**Figura 19 y 20: Cuarta Capacitación para el Desarrollo de Recursos Humanos**



**Figura 21 y 22: Quinta Capacitación para el Desarrollo de Recursos Humanos**



*Fuente: tomada por los Autores*

de programa potenciales para que se unieran y viceversa.

Los programas se componen de una colección de actividades existentes y recién identificadas o potenciales, que se realizan por gente local. Juntar estas actividades en un programa colectivo bajo el proyecto hizo que los proveedores de programa pudieran hacer un mayor impacto en la promoción más que si lo hicieran individualmente. Esto también los ayudó a identificar más recursos en la comunidad.

#### **5-1-2-1. Desarrollo de programas**

La mayoría de los proveedores de programa asistió a las capacitaciones para el DRH y aplicó para el festival KDM de Surin por su cuenta. Sin embargo, algunos de ellos no entienden completamente lo que es el programa. Algunos de ellos no asistieron a la capacitación. Por lo tanto los oficiales de CD Surin y distritales visitaron sus lugares para desarrollar sus programas de manera más interesante (ver Figura 23 y 24). Sus visitas hacen que los proveedores de programa tengan confianza en implementar sus programas. Algunos de ellos creen que sus comunidades no tienen nada interesante para los visitantes y nunca aceptarían visitantes como participantes de programas. Necesitaban de alguien que les dijera que sus comunidades también tienen recursos interesantes y que pueden atraer a gente. Los oficiales de CD Surin y distritales se volvieron los coordinadores de programa para desarrollar sus programas y motivarlos.

#### **5-1-2-2. Folleto**

El folleto (Figura 25) y sitio web, actualmente la página de Facebook, son colecciones de recursos locales, en especial recursos humanos. Las organizaciones formuladoras de políticas e implementadoras prepararon una plantilla del folleto (ver Figura 26 y Tabla 5 y 6) para cada proveedor de programa para planificar y desarrollar sus programas individualmente. Estos materiales constituyen un tipo de enciclopedia de la comunidad local que muestra una variedad de recursos locales. Aun después que terminó el festival KDM de Surin, el folleto y sitio web continúan para que la gente pueda contactar a los proveedores de programa a través de los detalles de contacto que se enlistan (teléfono móvil y dirección).

Los programas se enlistan de acuerdo a los 17 distritos y categorías en el folleto y sitio web para que los lectores puedan encontrar fácilmente los recursos y programas locales interesantes de cada distrito. Esto significa que los roles de cada oficina distrital CD como organización implementadora están claramente definidos. Esta mención tan pública de su rol y resultados es obviamente una motivación para estas oficinas distritales. De hecho, fomenta la competencia entre cada distrito en su lucha por resaltar del resto. El folleto fue publicado por las organizaciones formuladoras de políticas e implementadoras y 20,000 copias se imprimieron para la promoción. El folleto fue distribuido a cada organización relacionada en la provincial

**Figura 23 y 24: Desarrollo de Programas**



*Fuente: tomada por los Autores*

Figura 25: Folleto



Fuente: Festival Khong Dee Muang de Surin(2012)

Figura 26: Plantilla del Folleto



Fuente: Festival Khong Dee Muang de Surin(2012)

de Surin (instituciones relacionadas al turismo, administración pública, organizaciones educativas, estaciones y terminales de autobuses) así como a otras 76 provincias por toda Tailandia. Se pusieron también en restaurantes, cafés, tiendas departamentales, supermercados, tiendas y tiendas de conveniencia, donde la gente va diario para hacerles saber sobre el festival. En lugares así, tardó solo medio día en que se acabaran los folletos. Los proveedores de programa también realizaron actividades promocionales juntos en ferias OTOP y mercados matutinos, donde pusieron un puesto en los mercados para tener más visitantes que participaran en programas.

**Tabla 5: Hoja de Detalles del Programa**

Nombre del proveedor de programa	
Eslogan del Programa	
Nombre del programa	
Introducción del Programa	
Hora de Comienzo - Clausura	
Fecha	
Costo por participar	
Numero de participantes	
Preparación	
Lugar	
Lugar de reunión (si hay)	
Número de Teléfono para Reservación	
E-mail	
Facebook	
Miembro de Equipo/ Org. De Apoyo	
Razón para implementarlo	

*Fuente: Creado por los Autores*

**Tabla 6: Hoja de Agenda del Programa**

Hora	Actividades

*Fuente: Creado por los Autores*

### **5-1-2-3. Reunión de Proveedores de Programa**

Después de que se completó el folleto, los proveedores de programa, los miembros de la red de exhibición DHO y patrocinadores se reunieron en diciembre 26, 2012 en el Suwan Paa Resort para conocerse y obtener folletos (ver Figura 29 y 30). Fue la primera vez que todos los actores del festival KDM Surin se reunían en un lugar. La reunión se enfocó en la presentación de cada proveedor de programa. En ese momento desarrollaron la red del festival KDM Surin. La oportunidad de decir los detalles de su programa les dio más confianza en sus programas.

Los proveedores de programa tuvieron la oportunidad de hablar entre sí y tener la idea de colaboración de negocios. Solo tomó medio año para llegar a este punto. En la reunión, la información necesaria como la preparación del programa (limpieza de la comunidad, rol de cada persona del grupo y comunidad, como recibir las llamadas de reservación, etc.) también se explicó en base a la experiencia del personal de la reunión con proveedores de programa para el desarrollo de programas.

### **5-1-2. Festival Khong Dee Muang de Surin**

Durante un periodo de tres semanas, 97 programas se ofrecieron de los 17 distritos de la provincial de

**Figura 29 y 30: Reunión de Proveedores de Programa**



*Fuente: tomada por los Autores*

Surin. Estos incluyeron varios tipos de programas; cultura, medioambiente, agricultura, historia, industria, religión, y arte. Cada recurso local puede desarrollar programas prácticos. Esto se volvió la oportunidad de redescubrir atracciones de Surin juntando todos los programas.

Habían muchas comunidades u organizaciones que ofrecían programas basados en experiencias aún antes de que se implementara el proyecto. Aquellas comunidades u organizaciones trabajaron individualmente y los resultados de sus actividades beneficiaron solo sus comunidades u organizaciones inmediatas; la contribución al desarrollo de la provincial de Surin completa, y la promoción de sus actividades en sí fue limitada. La Figura 31 y 32 son escenas de programas de estadías en aldeas rurales. Esos programas de estadías se habían desarrollado y ofrecido en el festival antes. Esos proveedores de programa utilizaron el festival como una herramienta de promoción. Además, ya tenían sus clientes a los que les gusta la provincial de Surin. Por lo tanto, los proveedores de programa también apoyaron la promoción del festival con esos participantes de programa potenciales.

Sin embargo, la mayoría de los programas son programas recién desarrollados en la comunidad. La figura 33 se tomó en la aldea Janhom. El proveedor de programa quiere introducir dulces y artesanías tradicionales tailandeses a nuevas generaciones. Por eso desarrolló su programa con el tour a pie de la comunidad con cocina de dulces tailandeses. Ella coopera con otros miembros de la comunidad como el jefe de la aldea y voluntarios jóvenes, profesores de escuelas y lleva a participantes a lugares importantes de la comunidad como el templo y donde hacen seda para presentar la tradición, historia, e industria de la comunidad. Después que acaba el tour a pie, ella les pide a los participantes intentar hacer dulces tradicionales tailandeses. Ella había decidido enfocarse en la nueva generación para que participe en su programa, por lo que se acercó a los profesores de escuelas locales y tuvo a estudiantes como participantes de programa. El primer grupo de estudiantes presentó lo que habían hecho a otros estudiantes y profesores, que le ayudo a asegurar otro grupo de estudiantes para su programa.

La figura 34 muestra un programa que se realizo en una aldea pesquera. Los proveedores de programa llevan a los participantes de programa al lugar donde crían los peces a la mitad del río en un bote tradicional de madera. Tras alimentar a los peces, los participantes pueden almorzar un delicioso pescado preparado al estilo local a un lado del río. También pueden pescar y buscar conchas en el río. Hay una hermosa orilla de arena blanca. La hermosa vista atrae participantes. Algunos participantes pidieron al proveedor de programa ofrecer la opción de quedarse en un hogar y el programa se desarrolló más a través de la comunicación con los participantes.

**Figura 31: Estadía en la aldea de elefantes**



**Figura 33: Tour a Pie de la Comunidad**



**Figura 32: Tradición del grupo Étnico Gui**



**Figura 34: Experiencia de la Aldea Pesquera**



*Fuente: tomada por los Autores*

### **5-1-3. Evaluación Participativa**

Tras la implementación del festival KDM Surin, al final del primer año fiscal, se realizó una reunión de evaluación (ver Figura 35 y 36). El propósito de la evaluación del proyecto es encontrar buenas prácticas en ambos los implementadores y proveedores de programas, después examinar los resultados en base a los resultados y modificar la estructura de políticas. Por lo tanto, la evaluación del proyecto RD-CCD fue participativa y fue realizada por las partes interesadas del proyecto, personal de CD Surin y de CD distrital, miembros de la red KDM Surin, voluntarios y proveedores de programa. Aquellas partes interesadas fueron los principales usuarios de los resultados de la evaluación. En la reunión de evaluación cada participante comprende las metas y medios de actividades y crea nuevas metas para el siguiente año.

La evaluación participativa incorporó un enfoque de investigación apreciativa y extracción por fotos. Fotos de todas las actividades que se realizaron en el primer año del proyecto se mostraron en la evaluación. Se les pidió a los participantes encontrar y explicar actividades y programas buenos e interesantes usando fotos.

Evaluación participativa, investigación apreciativa y extracción por fotos son nuevos enfoques para las partes interesadas del proyecto. Por lo tanto una reunión de evaluación para los facilitadores, personal de CD Surin, distrital y miembros de la red se realizó en el primer día de la reunión. El desarrollo de los facilitadores hace al marco del proyecto más sostenible.

### **5-2. Soporte Técnico a Producto y Servicios Seleccionados**

La implementación de exhibiciones prácticas descentralizadas hace que la gente encuentre recursos locales, productos y servicios potenciales. Sin embargo, estos deben ser desarrollados y mejorados para ser

actividades comerciales diarias. Para agregar valor, se necesita apoyo técnico para mejorar la calidad e incrementar la cantidad de productos y servicios. Por eso, después de la implementación de la exhibición práctica descentralizada, los programas que utilizan recursos locales, productos o servicios y tienen potencial para ser comercializados son seleccionados y se les ofrece soporte técnico (ver Tabla 2).

Apoyo técnico es ofrecido utilizando la red del festival KDM Surin. Los antecedentes y experiencias de los miembros de la red de KDM Surin son varias. En base a los pedidos y necesidades de los proveedores de programa o recursos potenciales, CD Surin y distrital organizan que se conozcan y respondan a estos pedidos y necesidades. Algunos proveedores de programa ya contactaron a CD Surin, patrocinadores y miembros de la red KDM Surin para ampliar sus negocios y actividades y pidieron apoyo técnico. Compartieron su conocimiento y experiencias para apoyar a los proveedores de programa activos.

Además, CD Surin y otras organizaciones gubernamentales ofrecen muchos tipos de soporte técnico como talleres de empaque, apoyo para diseñar el empaque, capacitación para el desarrollo de la juventud y capacitación de guías (ver Figura 37 y 38). Este proyecto utiliza apoyos técnicos existentes para desarrollar y mejorar el potencial de productos y servicios. La exhibición práctica descentralizada ayuda a CD Surin a encontrar productores y proveedores de servicios quienes en realidad necesiten soporte técnico.

### 5.3 Creación de un Mercado y Gestión de Productos y Recursos

El mercado es la principal conexión entre productos o servicios con clientes. Aun si los productos o servicios son desarrollados, estos no pueden ser vendidos sin mercados apropiados. Entonces el canal de distribución también debe ser establecido. Por eso la creación de un mercado también es un componente en este proyecto.

**Figura 35 y 36: Reunión de Evaluación Participativa**



**Figura 37 y 38: Taller y Capacitación de Enpaque de CD Surin**



*Fuente: tomada por CD Surin*

Los programas del festival KDM Surin son uno de los servicios que son desarrollados por la implementación de la exhibición DHO. Se necesita un canal de distribución anual de programa. La mayoría de los programas del festival KDM Surin pueden aceptar participantes a través del año aún si ya se acabó el festival KDM Surin. Los folletos y Facebook son directorios de los proveedores de programa. Sin embargo, hay algunos turistas y grupos que necesitan el coordinador de sus viajes a la provincia de Surin. Especialmente los que vienen de otras provincias o extranjeros que quieren participar en más de dos programas. Para satisfacer las necesidades de los participantes externos se debe crear un mercado. Actualmente la red del festival KDM Surin y CD Surin negocian cómo crear el mercado utilizando autoridades u organizaciones locales existentes.

Además, la utilización de los mercados existentes en la provincial de Surin está planificada. Los mercados en comunidades rurales se dividen principalmente en dos categorías: 1) el mercado público mayorista y 2) tiendas de ventas directas (ver tabla 7). El ejemplo de un mercado público mayorista es un mercado tradicional que se caracteriza por precios de subasta, lotes grandes y estandarización. Los productores siempre compiten y requieren grandes cantidades y cierta calidad. Para ganar la competencia y satisfacer la cantidad y calidad del mercado, los productores deben producir más de lo requerido. No pueden satisfacer las necesidades del mercado si producen la cantidad exacta de productos y no están fuera problemas como desastres naturales. Por eso siempre producen de más.

Para utilizar estos excedentes y dar un mercado a productores a pequeña escala, se desarrolló la idea de tiendas de ventas directas. Las tiendas de ventas directas tienen diferentes características como precios libres, lotes pequeños y no son estandarizadas. El precio y cantidad de cada producto lo decide el productor. También venden productos que no corresponden los estándares del mercado público mayorista. Hay una relación directa entre el productor y el consumidor en la tienda, haciendo más fácil para los productores el poner precios a sus productos en base a las necesidades de los clientes.

En la provincia de Surin, hay ambos mercados públicos mayoristas y las tiendas de ventas directas que se enfocan más en productores a pequeña escala en comunidades rurales. Al principio del proyecto se planeó desarrollar una nueva tienda de ventas directas en Surin. Sin embargo, se encontraron muchas tiendas de este tipo tales como la tienda OTOP, el mercado verde y el mercado nocturno (ver Figura 39 y 40). Muchos productos locales se venden ahí. Sin embargo, no hay historia sobre estos productos. En especial es difícil encontrar atractivos y caras de los productores en la tienda OTOP por que el staff de la tienda no son los productores. Los productos en la tienda OTOP no tienen descripción sobre el producto (ver Figura 41). Este proyecto apoya la tienda OTOP en el desarrollo de descripciones de productos para que los consumidores puedan fomentar conexiones con los productores (ver Figura 42).

#### 5.4 Creación de un sistema para compartir conocimientos sobre experiencias del desarrollo

La cuarta actividad es la creación de un sistema para compartir conocimientos sobre experiencias del desarrollo. El crear redes entre miembros de la comunidad está altamente relacionado con la estrategia de capacidad comunitaria de crear y compartir conocimientos. La creación de conocimientos ya se realiza en

**Tabla 7: Características de los Mercados**

	Mercado Público Mayorista	Tiendas de Venta Directa
Características	Precio de Subasta Grandes lotes Estandarización	Libre Precio Pequeños lotes No Estandarización

*Fuente: Creado por los Autores*

**Figura 39: Mercado Verde**



**Figura 40: Mercado Nocturno**



**Figura 41: Producto en el Mercado OTOP**



*Fuente: tomada por los Autores*

**Figura 42: Historia de Producto**



*Fuente: Creado por los Autores*

otras actividades, así que esta actividad se enfoca en compartir conocimientos entre miembros de la comunidad. Este proyecto ofreció varios espacios para la comunicación interactiva entre miembros de la comunidad. Hay ambas comunicaciones directas de persona a persona e indirectas con tecnología. Estas comunicaciones directas e indirectas ofrecen oportunidades para compartir información y construir redes.

El compartir conocimientos entre miembros de la comunidad sucede frecuentemente a través de comunicación interactiva entre ellos. El compartir conocimientos eficientemente es logrado a través de interacciones informales, espontaneas y cara a cara (Davenport y Prosak, 1998; Stenning y Miyoshi, 2008). El proyecto provee lugares en donde los miembros de la comunidad pueden comunicarse. La oficina colaborativa está abierta para miembros de la comunidad para que digan lo que quieran cuando quieran en un ambiente relajado.

Además de la oficina colaborativa, el proyecto utiliza servicios de redes sociales como Facebook (<http://www.facebook.com/khongdeemuangsurin/khongdeemuangsurin>) para comunicación virtual. La página de Facebook tiene los mismos contenidos que el folleto (ver Figura 43 y 44) para propósitos de promoción, pero también provee a los usuarios de la página con la oportunidad de compartir experiencias de los programas, fotos, nuevas ideas, e información entre los miembros. El sistema de redes sociales es una herramienta de comunicación fácil de usar para los miembros de la comunidad y también ayuda a los visitantes a simpatizar con los actores y encontrar encantos locales incluyendo recursos humanos y materiales locales. Estas comunicaciones directas e indirectas proveen oportunidades de compartir su conocimiento y construir redes más fuertes entre los miembros de la comunidad. El personal de CD Surin y distrital, proveedores de programa activos y miembros de la red mantienen la información actualizada y agregan fotos a la página de Facebook también. Esto también ayuda a la gente que no vive en la provincial

de Surin a obtener información de lo que sucede en la comunidad. También les permite unirse y disfrutar el festival después de conectarse por la página de Facebook.

Compartir conocimiento utilizando la página de Facebook limita a la gente que puede usarla. No es fácil para los proveedores de programa que no están acostumbrados a una computadora, smart phones o acceso al internet. Por lo tanto, la publicación es también un sistema para compartir experiencias importantes. Este proyecto publica los resultados de la evaluación participativa al final del año fiscal para abarcar a todos los proveedores de programa (ver Figura 45 y 46).

## 6. Resultados del Proyecto

El proyecto RD-CCD está desarrollado en base al enfoque de desarrollo rural alternativa, enfocándose en capacidad comunitaria para beneficiar a la comunidad rural. La capacidad comunitaria está interrelacionada con la estructura de políticas de la comunidad. Cuando la capacidad comunitaria se desarrolla la estructura de política de la comunidad se desarrolla en una de mayor valor agregado y más bienestar. Al realizar el proyecto RD-CCD, se desarrolló la capacidad comunitaria.

Figura 43 y 44: Página de Facebook del Proyecto



Fuente: Página de Facebook del Festival Khong Dee Muang Surin

Figura 45 y 46: Reflexión Visual del Festival KDM Surin



Fuente: CD Surin (2013)

La implementación del proyecto RD-CCD trajo muchos cambios como resultados en la provincia de Surin. Antes de que empezara el proyecto, se realizó la promoción del marketing y búsqueda de recursos locales potenciales individualmente. Esto no fue suficientemente eficiente para desarrollar la comunidad o la capacidad comunitaria. Las actividades individuales hacen a ganadores y perdedores en comunidades rurales pequeñas, lo que significa que crea disparidades entre la gente de la comunidad a cierto grado. Tener pequeños éxitos como esta no ayuda a que la comunidad crezca.

Table 8. Muestra mejoras en la estructura de políticas y capacidad comunitaria. En el caso de desarrollo de estructura de políticas solo se describen las relacionadas con actividades colectivas ya que las actividades colectivas son actividades estelares para el desarrollo rural comunitario. Al implementar cada actividad, se agregan actividades colectivas a la estructura de políticas de Surin.

La red y el número de partes interesadas es uno de los resultados importantes del proyecto. El proyecto espera cambiar la provincia de Surin de la figura 47 a 48. Ya había muchos recursos individuales y capacidades pero este proyecto hizo estos recursos y capacidades individuales visibles y los conectó unos con otros. Así la provincia de Surin se desarrolla como comunidad.

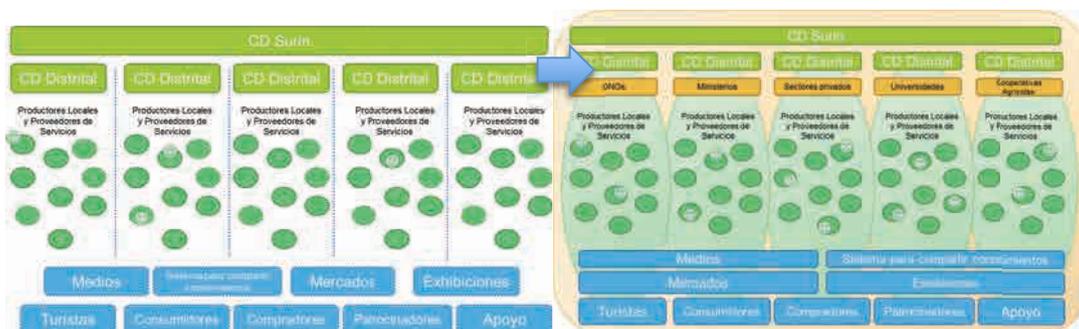
El proyecto RD-CCD desarrolló una red entre las diferentes partes interesadas haciendo actividades colectivas en la provincial de Surin (ver Figura 49). Aumentar las redes internas y externas con diferentes

**Tabla 8: Actividades del Proyecto y sus Efectos en la Estructura de Políticas y Capacidad Comunitaria**

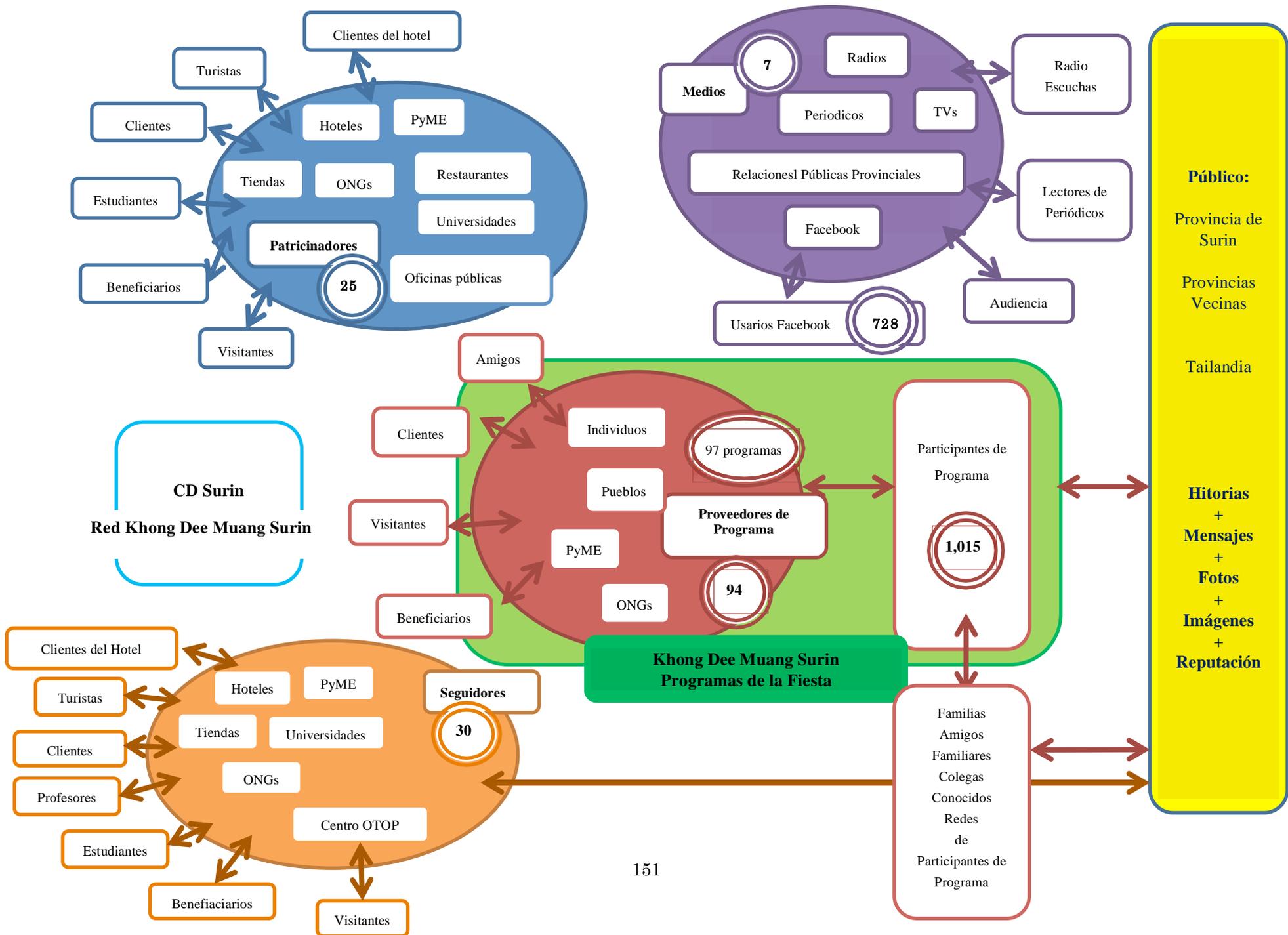
	<b>Desarrollo de la Estructura de Políticas (Actividades Colectivas)</b>	<b>Desarrollo de Capacidad Comunitaria</b>
<b>Implementación de la exhibición descentralizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de Marketing</li> <li>• Hacer productos y servicios invisibles al público visibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de redes entre la organización de implementación, productores locales, proveedores de servicios y otros interesados relacionados</li> <li>• Identificación de recursos materiales, humanos y organizaciones potenciales, etc</li> </ul>
<b>Soporte Técnico a Productos y Servicios Seleccionados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la producción y proceso de provisión de servicios</li> <li>• Fortalecimiento de actividades económicas y sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de recursos humanos</li> <li>• Creación de liderazgo técnico</li> </ul>
<b>Creación de un Mercado para productos y servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de marketing</li> <li>• Reestructuración de actividades de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nueva organización de marketing</li> <li>• Desarrollo de redes entre productores y proveedores de servicios para el mercado</li> </ul>
<b>Creación de un sistema para compartir conocimientos sobre experiencias del desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de conocimiento</li> <li>• Transformación de conocimiento tácito en explícito</li> </ul>

*Fuente: Creado por los Autores*

**Figura 47 y 48: La Provincia de Surin antes y después de la Implementación del Proyecto**



*Fuente: Creado por los Autore*



partes interesadas contribuyó mucho al desarrollo de capacidad comunitaria como un componente estratégico. También contribuyó a la identificación de recursos potenciales, recursos humanos y organizaciones. Por lo tanto, las características de la capacidad comunitaria como la capacidad de reconocer y acceder a recursos crece. Estas acciones influenciaron mutuamente y llevaron al mejoramiento de la estructura de políticas de Surin como una comunidad.

Los programas ofrecidos en el festival KDM Surin fueron solo aquellos que fueron planificados e implementados por los ciudadanos locales. Reclutamos proveedores de programa para el festival KDM Surin de aquellos que querían proveer el programa por sí mismos a través de la capacitación para el desarrollo de recursos humanos cinco veces en la comunidad. Tuvimos 20 socios potenciales de cada uno de los 17 distritos lo que sumó 340 participantes al principio del proyecto. Algunos se salieron durante el proceso por la dificultad para adaptarse a este estilo de actividad. Algunos están acostumbrados a participar en actividades proveídas por el gobierno, y que las apoyen completamente por lo que tomó algo de tiempo para que entendieran cómo planificar e implementar actividades por sí mismos. Además, había algunos participantes que no tenían la confianza de proveer un programa en sus comunidades. Sin embargo, al pasar el tiempo, los que decidieron planear sus programas y ponerlos en el folleto comenzaron a recibir preguntas y reservaciones para su programa, y luego gente comenzó a venir a las comunidades, se creó confianza eventualmente y muchos más comenzaron a estar más comprometidos y activos en sus actividades.

La utilización de la página de Facebook fue muy efectiva en términos de involucrar a jóvenes y gente de fuera de la provincia de Surin. De entre 782 personas que les gustó la página, aproximadamente 30 por ciento de ellos tienen entre 18-24 años. También había mucha gente accediendo la página de fuera de Surin, especialmente desde Bangkok o gente que actualmente vive en otras ciudades. También preguntaron sobre los folletos, la camiseta del festival KDM Surin y presionaron el botón de me gusta y comentaron en las fotos y programas en cada comunidad. Hay muchos más intercambios bajo el nombre de Comunidad de la Provincia de Surin.

Una mayoría de los participantes del programa eran de organizaciones educativas como universidades y escuelas. Por ejemplo, la participación del programa fue una de las tareas para los estudiantes que estudian ciencias sociales y desarrollo rural en la universidad. Para las escuelas, el programa fue usado como viajes escolares para que los chicos se familiarizaran con las comunidades locales y atracciones.

Habían varios proveedores de programa que no tuvieron participantes durante el periodo, sin embargo, recibieron muchas preguntas sobre sus productos y servicios. Fueron capaces de promover sus productos y servicios a través del folleto y el sitio web. Aunque el programa no les contribuyó mucho, sí contribuyó para la promoción de sus actividades diarias como la producción y ventas o cultivo de vegetales orgánicos. Durante el festival, había algunos voluntarios e hicieron una red entre ellos. Ahora tienen reuniones una vez al mes sobre el festival y su implementación.

## **7. El Camino hacia Adelante**

Tras la implementación del proyecto, eventualmente CDD se interesó en el proyecto RD-CCD. La principal razón es la originalidad y potencial del enfoque de Exhibición DHO de apoyar las políticas de desarrollo rural existentes como la política OTOP. Los representantes de CDD visitaron APU y participaron en programas y tomaron una clase sobre la exhibición DHO de Beppu, Onpaku. Ahora CDD considera cómo introducir el enfoque de Exhibición DHO a otras provincias. Además, el festival fue elegido como el “proyecto creativo” (un proyecto avanzado en el que se podría reformar el sistema administrativo existente) para el año fiscal 2013 por CD Surin, y se prevé que se desarrolle como un proyecto de gobierno en otras áreas.

Respuestas al proyecto RD-CCD han sido muy positivas y se cree que el siguiente festival KDM Surin festival será más grande con más contenido sustancial. El segundo festival KDM Surin se realizará en tres meses, noviembre 2013 a enero 2014. También se anticipa que el siguiente año tenga redes más grandes con más partes interesadas en el proyecto ya que escuchamos a las comunidades locales hablando sobre

introducir más recursos locales maravillosos y gente para el festival de KDM Surin. Creando redes entre las partes interesadas internas, la habilidad de promoción, planificación e implementación probablemente se incrementa y los recursos humanos locales mejoran más. La capacidad comunitaria ha sido y mejorada a través del proyecto al juntar aquellas organizaciones locales. Ya han empezado su propio marco de proyecto con la confianza que ganaron de realizar el festival. La creación de su propio marco de desarrollo rural y desarrollo de capacidad comunitaria es esperada en tres años. Después, apoyo técnico, creación de mercado, y desarrollo de un sistema para compartir información son realizados más activamente en base a los resultados y progresos de las actividades del primer año.

El seguir el progreso del proyecto RD-CCD, mayor investigación e informar sobre el proyecto son necesarios para ver el desarrollo en la comunidad rural y ayudar a establecer un enfoque de desarrollo rural alternativo.

## **Referencias**

Davenport, T. H. and Prosa, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Likashit, K (2010). Inception Report. Beppu: Presented at the training “Community Capacity and Rural Development Promotion for Asia Countries – One Village One Product -.”

Miyoshi, K. (2011). “An Alternative Approach for Rural People: Proposal for Rural Development for Laos.” Beppu: A More Strategic and Participatory Approach for Rural Development (Round Table Discussion Proceedings).

Miyoshi, K. and Stenning N. (2008). “Developing Community Capacity for Rural Development: An Alternative Approach for Rural People.” Osaka: Presented at the Asian Association for Global Studies Research Forum.

Surin Community Development Office. (2013). *Visual Reflection from the KDM Surin Festival*.

# Evaluación Participativa Constructiva

## Para el Proyecto de Desarrollo Rural a través de Desarrollo de Capacidad Comunitaria

Yumiko Okabe/Hisano Ishimaru y Koichi Miyoshi

Instituto para el Diseño Comunitario/Universidad Ritsumeikan Asia Pacifico

### 1. Introducción

Las estrategias de desarrollo han estado transformando su centro constantemente y cambiando el paradigma acorde a asuntos universales en puntos en el tiempo, así como también a las reflexiones pasadas sobre los resultados de desarrollo en los campos en países en desarrollo. En décadas recientes, el enfoque ha sido eliminar la pobreza (Akiyama, 2006) como lo prueban los Objetivos de Desarrollo del Milenio que las Naciones Unidas propone como un objetivo común internacional. A pesar de muchos esfuerzos y luchas, aún hay más de mil millones de personas sobreviviendo en pobreza y el 76 por ciento de ellos residía en áreas rurales de acuerdo al informe del Banco Mundial. La menor disponibilidad de servicios sociales u oportunidades de negocio en áreas rurales comparada con las urbanas causa que más gente migre de áreas rurales a urbanas (Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, 2013), subsecuentemente trajo consigo el colapso del sistema social rural y viceversa, y es un asunto muy importante para que las comunidades rurales obtengan y mantengan sus vidas en las áreas rurales. Sin embargo, las perspectivas rurales hacia el desarrollo tienden a ser ignoradas por el enfoque económico tradicional como la política de ajuste estructural, que principalmente va de arriba para abajo y desde el centro y ciudades urbanas (Banyai, 2009; Behera, 2006; Chambers, 1995; Miyoshi, 2012, Okabe, 2011), resultando en grandes disparidades entre el desarrollo rural y urbano en términos económicos, políticos, sociales y medioambientales, así como en pequeños impactos en comunidades rurales (Bessette, 2004, p. 2). Además, hay múltiples dimensiones de la disparidad, lo que también influyó resultados insatisfactorios del desarrollo, como: el balance de poder, en otras palabras. La intervención entre países desarrollados como donantes y países en desarrollo como receptores; profesionales en la teoría e investigadores y académicos en la práctica; formuladores de políticas, implementadores, o profesionales del desarrollo y gente local de la comunidad en el contexto de desarrollo de proyectos. Las necesidades para centrarse en perspectivas holísticas y alternativas apareció subsecuentemente lo que desencadenó un cambio en la estrategia de desarrollo de orientación a proyectos a orientación a políticas para poder alcanzar resultados más amplios como sociedad.

### 2. Enfoque Participativo

Para poder contrarrestar lo anterior, el concepto de buen gobierno para reforzar el sistema de administración pública en cooperación con el sector privado en vez de “hazlo solo (Kooiman, 2003, p. 3)” ha emergido, y la descentralización para reformar el sistema de gobierno y dar autoridad a los niveles inferiores de gobierno ha comenzado a implementarse en comunidades de muchos países en desarrollo. Esos conceptos no son términos simples a definirse sino que abarcan una variedad de significados con gente diferente bajo circunstancias diferentes. Junto con el desarrollo, el concepto de trabajar con la sociedad civil, el enfoque “participativo” emergió para ‘involucrar’ a los pobres sin poder considerado “fundamental para el desarrollo, lo que lleva a la erradicación de la pobreza y la injusticia” (White, 1994, p. 16). Estudios participativos como la investigación de Acción Participativa (Participatory Action Research (PAR)), la Valoración Rural Rápida y Aprendizaje y Acción Participativos iniciados por Robert Chambers, la Investigación de Sistemas Agrícolas; Auto evaluación y Valoración de Beneficiarios y muchos otros creados por académicos, investigadores sociales y profesionales

del desarrollo en varios países en varios campos del desarrollo desde los 1970s. Sin embargo, 'Participativo' se convirtió en solo otra jerga del desarrollo, teniendo numerosos significados, definiciones y usos, por ejemplo, bajo el nombre de enfoque 'participativo' en proyectos, tienden a no utilizar completamente el concepto holístico de participación, sino que sigue siendo 'de arriba abajo' de manera que los expertos son los que definen el problema, piensan como resolverlo y desarrollan la planificación desde sus puntos de vista (Bessette, 2004, p. 16, Mikkelsen, 2005, p. 53). Algunos dicen que el enfoque participativo fue incorporado porque usan la técnica de PRA, sin embargo para que esas técnicas sean significativas tienen que abarcar los fundamentos subyacentes (Bessette, 2004, p. 18). Esta discusión puede relacionarse a los debates sobre intervenciones de expertos externos, ONGs, donantes, profesionales e investigadores para comunidades locales las cuales son contradictorias. Suelen insistir que la gente de la comunidad local son el actor principal y el resultado final del proyecto, mientras 'ellos' como gente de la comunidad participan en lo 'nuestro' como implementadores de proyecto. Por ejemplo, profesionales suelen decir que es difícil convencer a la gente local para que participen. Después de todo es el malentendido de que piensan que la participación es igual a tener éxito en movilizarlos.

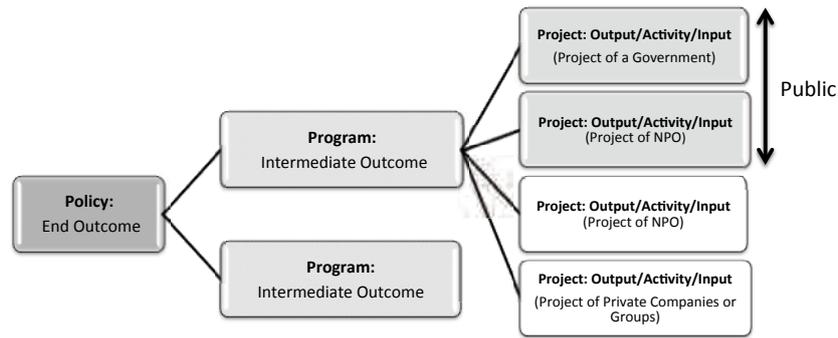
Evaluar y medir esos desempeños y resultados de actividades de desarrollo tiene una variedad de métodos y enfoques y también se han estado desarrollando, sin embargo son difíciles de aplicar en varias prácticas de evaluación (Donaldson, Azzam y Conner, 2013, p. 1). Estudios convencionales de evaluación suelen ser realizados por evaluadores profesionales a través de investigación de mercado, encuestas, estadísticas y material relacionado con análisis cualitativo y cuantitativo y sus indicadores para sus intereses. Los evaluadores usualmente realizan todo el proceso de evaluación por sí mismos desde la selección de métodos e indicadores, fijar las preguntas, recolección de datos, analizarlos y escribir los resultados en un informe de evaluación, y es considerado como conocimiento que se esparce a aquellos que determina, más probablemente donantes, investigadores, profesionales, como implementadores para sus propósitos. Por lo tanto aquí ocurre la situación de diferencia entre eso y las comunidades locales. El estudio de campo, uno de los enfoques bien reconocidos antes de comenzar actividades para revisar la situación en el área objetivo, consume cantidades de datos, que requiere de mucho dinero y tiempo y además, le faltan datos adecuados como en los problemas de medición del cambio e impacto (Mikkelsen, 2005, p. 273). A pesar del hecho de que los evaluadores profesionales pueden realizar entrevistas con comunidades locales de que se han discutido los problemas de participación en los proyectos, el problema de los métodos convencionales en el contexto del desarrollo rural es que si las voces de la comunidad han en realidad alcanzado o se reflejan en los resultados del proyecto y si el conocimiento acumulado es transferido apropiadamente a comunidades locales y subsecuentemente a un desarrollo sostenible, principalmente a su beneficio. Ofir y Kumar (2013) sostienen que la parcialidad y comprensión insuficiente en evaluaciones convencionales no se ajusta a las necesidades de los países en desarrollo donde hay ciertas características. Evaluadores profesionales, profesionales de desarrollo o implementadores, cualquiera que realice estudios de evaluación, cuando todo el control se concentra en sus manos, esas evaluaciones tienden a ser medidas cuantitativamente. En la realidad, ningún miembro de una comunidad necesita resultados de un estudio de campo o resultados de una evaluación, principalmente estadísticos, para un mejor bienestar en sus vidas. El cambio en el número de la tasa de pobreza en un área no atrae a la gente local pero sí a investigadores o profesionales del desarrollo, además, no representa la situación real, sino que elimina los hechos subyacentes y realidades de la vida de las personas en cierta manera. Es obvio, cuando los resultados de una evaluación son los intereses de un evaluador externo, sigue siendo 'su' proyecto. Los evaluadores y profesionales deben separarse a sí mismos de los resultados de la evaluación a cierto grado.

### 3. Evaluación Participativa

Continuando con enfoques participativos que son desarrollados para el desarrollo rural, tales esfuerzos han ocurrido en el campo de la evaluación participativa en los años de 1990s para que las evaluaciones sean efectivas para el desarrollo. De acuerdo con el libro titulado '*Who are the Question Makers? A Participatory Evaluation Handbook*' publicado por el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (1997), el reconocimiento de la evaluación participativa sigue sus orígenes desde los estudios participativos antes mencionados como el PAR, sin embargo solo recientemente las esferas de formuladores de políticas en agencias de desarrollo también han reconocido su importancia y significado y han adoptado el concepto a sus situaciones. El enfoque ha sido foco de atención y se ha realizado con ideas y técnicas muy desarrolladas en los campos de desarrollo dentro de actividades de proyectos, pero aún hay una falta de discusiones sobre casos de prácticas y marcos participativos en comparación con evaluaciones convencionales (Miyoshi y Tanaka, 2001). Sin embargo, como Morgan (2013) quien está involucrado en el campo de desarrollo como profesional/consultor, afirma en cuanto a las evaluaciones de desarrollo de capacidad que "en la actualidad esta sufre más que solo disparidades en metodología" sino que las personas son el problema ya que ellas "aún están confundidas sobre lo que es y no es capacidad" (p. 76), lo que significa que la gente aún depende fuertemente en el enfoque orientado a proyectos en lugar del orientado a políticas. El orientado a proyectos disminuye las perspectivas sobre la relación entre el output y los resultados, por lo que ocurre un resultado de proyecto dependiente de un análisis cuantitativo para la evaluación en lugar de resultados de políticas mientras que las demandas de las evaluaciones participativas así como el paradigma de desarrollo requieren ahora más que nunca que sean más prácticas y holísticas. Las comunidades locales tienen que ser las que tomen la iniciativa y la responsabilidad de hacer decisiones y planificar, y los profesionales e implementadores de facilitar la participación de las comunidades locales, lo que significa que ellos como facilitadores establecen un dialogo con comunidades (Bessette, 2004, p. 23) para llenar el espacio entre ellas. La gente de la comunidad sabe más que nadie sobre sus vidas, tradiciones, culturas y tienen conocimiento en ellas (Pretty y Gujit, 1992, p. 23), sin embargo algunas no son completamente reconocidas como potencial a desarrollar para el desarrollo, y yo creo que es nuestro rol como profesionales constructoristas el facilitar que esa gente se desarrolle con sus propias habilidades, valores y conocimiento sobre sus actividades, que tome el control de su deseo y "siga mejorando su capacidad dentro de un ambiente más sostenible y justo" (Greenwood y Levin, 2007, p. 5), lo que también se conoce como cambio social.

Miyoshi (2012) introduce el modelo de la estructura de políticas de la comunidad (Figura 1) para una vista más holística para la evaluación participativa práctica en el contexto del desarrollo de la capacidad comunitaria. La figura 1 muestra la relación causal conceptualizada entre los fines y los medios como los resultados finales, resultados intermedios, outputs, actividades e inputs (Miyoshi, 2008, 2010, 2012) en un árbol de objetivos. El primer paso para implementar la evaluación participativa es reconocer la estructura de políticas de la comunidad como el sujeto de la evaluación (p. 37). Para implementar la planificación y evaluación, él enfatiza "clarificar el sujeto de la evaluación o planificación, en otras palabras, conceptualizar las políticas, programas y proyecto (p. 85)". La gente usualmente realiza sus actividades diarias individual o colectivamente mientras tiene sus propósitos a lograr, ya sea explícita o implícitamente. El modelo de la estructura de políticas presenta estos lazos y la administración pública y ONLs juegan el rol del público aquí, sin embargo es más probable que la administración pública sea la que reconozca la estructura de políticas explícitamente como un plan de desarrollo de gobierno o algún documento oficial (Miyoshi, 2012). Miyoshi (2013) también añadió que "la localización de la estructura de políticas en la comunidad rural" se requiere para la evaluación participativa. Los resultados realmente exitosos de cualquier proyecto deben influenciar la vida diaria de las personas directamente, mientras ganan confianza en sí mismos o están ansiosos de trabajar –

**Figura 1: Estructura de Políticas Comunitaria**



Fuente: Miyoshi (2012)

más probablemente cambian los comportamientos y actitudes dentro del resultado final de la estructura de políticas, y así es como defino el desarrollo de capacidad aquí también.

La evaluación participativa es el proceso de repensar todo el concepto de la evaluación de para qué, a quién y por qué desde cero. El uso de la evaluación participativa es más adecuado para proyectos de evaluación formativos lo que significa que las partes interesadas construyen sus sistema de evaluación, y Patton (1990) añadió las ocurrencias en el aprendizaje en las partes interesadas llamada “uso de proceso” que refleja la teoría de aprendizaje constructivista social (Coghlan, Preskill, y Catsambas 2003, p. 6). Es el proceso para que las partes interesadas reconozcan el cambio en la sociedad de la comunidad a través de experiencias de evaluación y sus aprendizajes (Miyoshi, 2012), y es la parte más importante de la participación de las partes interesadas ya que es como obtienen conocimiento y expanden sus redes entre ellos. Los beneficios de las evaluaciones participativas son:

- Importancia de perspectiva de la comunidad sobre el desarrollo no de partes interesadas externas;
- Compartir conocimiento entre las partes interesadas;
- Ofrece apoderamiento, oportunidad transformacional para causar cambio social;
- Fomenta la comprensión del programa, aprendizaje organizacional e individual;
- Desarrolla habilidades, capacidades entre partes interesadas;
- Desarrolla habilidades de evaluación entre partes interesadas;
- Identifica preguntas relevantes de evaluación;
- Recolección de datos y creación de redes.

Además, repitiendo aquellas actividades de evaluación para un proceso de aprendizaje para los participantes, los hace construir sus propias actividades y marco, por lo tanto la actividad de la evaluación se haría su trabajo de rutina así como un beneficio para ellos mismo aparte del proyecto de manera sostenible. Además de eso, quisiera enfatizar el concepto de ‘Participativa’ aún está en desarrollo, muy antes de las prácticas reales que le seguirán, así que mi intención es proponer las ideas de la evaluación participativa constructiva desde el caso de un proyecto de desarrollo rural en Tailandia.

Tomando eso en consideración, he desarrollado, consecuentemente, un marco de evaluación participativa particularmente para el “proyecto de desarrollo rural a través del desarrollo de capacidad comunitaria en la provincial de Surin, Tailandia” como una experta de evaluación en el proyecto, sin embargo mi rol como lo mencioné anteriormente, es solo como facilitadora en el proceso. La evaluación comprende varios métodos y enfoques diferentes que fueron desarrollados en base a mis experiencias y acciones en mi rol de facilitadora para programas de capacitación realizados para profesionales de desarrollo como servidores públicos, políticos, y jefes de entidades privadas de África, América Latina, y países de Asia. La evaluación adoptó fuertemente métodos cualitativos incorporados con la Investigación Apreciativa y el Enfoque de

Extracción por Fotos en un escenario modesto, el cual es un taller de un día para reuniones de evaluación con estilo de discusión grupal con varias preguntas simples. Las reuniones se realizaron con la asistencia de los implementadores del proyecto para las partes interesadas del proyecto, y esos resultados se compartieron entre ellos y presentaron en cada reunión. Los datos fueron recolectados principalmente de las visitas a los campos del proyecto, así como del proceso de reuniones de evaluación aparte de los datos secundarios como documentos del proyecto.

Este documento también representa el punto de vista de la Investigación de Acción (Action Research (AR)). Para poder sobrevenir el problema de la disparidad entre los investigadores y profesionales, la investigación social convencional no es la manera en que yo me separo del sujeto de investigación, esa es la evaluación participativa. Muchos profesionales por ejemplo, van al extranjero o a instituciones y realizan investigaciones para el MA, y deben aprovechar el ser un investigador de acción en lugar de separarse del sujeto de investigación utilizando disciplinas de estudio convencional, por lo que su output como investigación sería mejores contribuciones para sociedades ambas académicas y de campo. AR en cambio “contribuye al proceso de cambio social democrático y la creación simultanea de conocimiento social válido” (Greenwood y Levin, 2007, p. 3). Es una investigación para “generar conocimiento y diseñar acción en donde expertos capacitados en investigación social y otras formas de investigación y partes interesadas locales trabajan juntos” (Greenwood y Levin, 2007, p. 1) para realizar investigación desde el punto de vista de la comunidad local.

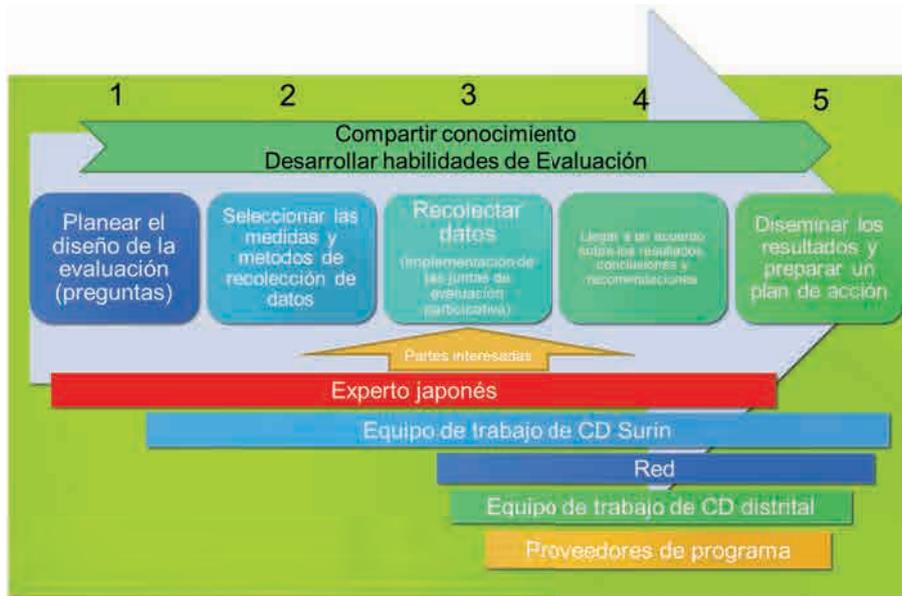
#### **4. Diseñando el Marco de la Evaluación Participativa**

Como primer paso del diseño, seguí el marco de la evaluación participativa basado en varios estudios como se muestra en la Figura 2 así como la matriz de teoría del programa para esta evaluación brevemente con la consulta del sub administrador del proyecto y el principal implementador en el campo, quien administra las reuniones de evaluación. Después de todo, un marco de tipo linear no funcionó bien y lo que hice en la realidad fue más complejo y tuvo más interacciones entre diseñar procesos mostrados en la Figura 3. Además del estudio de escritorio, revisé materiales de lectura sobre el proyecto para recolectar información y también visité los campos de implementación en Tailandia y me comuniqué con comunidades locales e implementadores de proyectos, quienes después me ayudaron mucho a imaginar cómo iban a ser las evaluaciones participativas en la realidad, durante la visita de campo no era una experta de evaluación sino solo una visitante, y observe los comportamientos de la gente y experimenté participar en las actividades del proyecto. Para poder acumular esos momentos, también tome fotos y videos de las actividades del proyecto y de la gente que participaba en ellos. Estudio de escritorio, que significa leer la parte teórica de la evaluación fue realizado constantemente durante la visita de campo, recolectando información sobre el proyecto y estableciendo las preguntas.

#### **5. Evaluador y Facilitador Construccinista**

En el libro titulado “*the Reflective Practitioner*” escrito por Schon (1982), el discute la superioridad de los investigadores en vez de los profesionales en la realidad y ve las distintas actividades entre el conocimiento profesional y prácticas. El describe que “el Racional Técnico es la epistemología positivista de la práctica (p. 31)” y que “nos hemos vuelto más conscientes de la importancia en la práctica real de la complejidad de los fenómenos, incertidumbre, inestabilidad, individualidad y conflicto de valor que no encajan en el modelo de Racional Técnico (p. 39)”. Como él afirma, el conocimiento tácito se realiza en nuestras acciones, mientras que no necesariamente están descritas, sí pensamos en lo que estamos haciendo, aún mientras lo estamos haciendo, esto lo llama esta actividad ‘reflexión-en-acción’ (p. 50). La manera que tomé durante el periodo de preparación para la evaluación participativa, la describe Schon “la investigación es una actividad para profesionales del campo (p. 308)” también “No hay pregunta a “intercambiar” entre la investigación y la práctica o de la ‘implementación’ de resultados de la investigación, cuando los experimentos para probar el

**Figura 2: Marco de la Evaluación Participativa (Proyectado)**



Fuente: Creado por el autor

**Figura 3: Marco de la Evaluación Participativa (Real)**



Fuente: Creado por el autor

marco o la teoría del profesional transforman al mismo tiempo la situación de la práctica (p. 308, 309)". Como profesional de campo reflexivo, necesitamos desarrollar y construir un marco apropiado desde la implementación y los campos, lo que significa que tomemos nuestro rol de facilitadores en evaluaciones más que de expertos o evaluadores profesionales.

Recientemente la función principal de facilitar es foco de atención del mundo de negocios al desarrollo social y tiene varios tipos de roles. En esta evaluación, ser facilitador es un rol de hacer preguntas, lo que permite a los participantes estar motivados y profundizar sus ideas en discusiones grupales. Facilitar es una herramienta para los profesionales de campo o investigadores para comunicarse con las comunidades locales y reducir la disparidad, por lo que no es solo simplemente un rol de asistente o ayudante. Por ejemplo, la clave es qué preguntar más que el qué enseñar o guiarlos sobre lo que tienen que hacer para crear oportunidades para que la gente hable. Más importante es el dialogo entre los participantes en discusiones sobre "el problema de

desarrollo o la meta a discutirse y la acción a tomarse (Bessette, 2004, p. 19)” y aprender mediante la práctica es única y larga manera para dominar la facilitación. Requiere de muchas habilidades a varios niveles ya que el facilitador es algo que yo defino como un camaleón que cambia y se adapta a lo que está pasando y lo que se requiere en un campo en particular.

## 6. Preguntas de Evaluación para Compartir Conocimiento

En la evaluación participativa, las preguntas de evaluación tienen la clave para hacer una evaluación fructífera y exitosa. Antes de establecer las preguntas de evaluación, los objetivos de la evaluación que se consideraron son; 1) hacer a los participantes confirmar sus metas y medios de las actividades en el proyecto; 2) hacer que los participantes confirmen buenas prácticas de otras personas y 3) hacer que los participantes modifiquen su estructura de políticas. Junto con estos asuntos, mi mayor responsabilidad en el proyecto es motivar y alentar a los participantes para actividades futuras, no solo en el proyecto sino también para sus actividades económicas, sociales, políticas, o medioambientales diarias; como una experta de evaluación, no juzgar al evaluarlos. Para lograrlo, con tiempo limitado en las reuniones de evaluación, se necesitaba que hacer las evaluaciones simples, fáciles y divertidas para su sostenibilidad.

Para establecer preguntas de evaluación adecuadas, se consideró que metodología de la investigación ya sea cuantitativa o cualitativa y que enfoques seguir de acuerdo con la Tabla 1. Primero que nada, los resultados de esta evaluación fueron principalmente para las partes interesadas ya que ellos mismos participan en el proceso de la evaluación participativa. La información o conocimiento que obtienen del proceso del curso de evaluación para su beneficio encaja con una de las ventajas que el método cualitativo ofrece el cual es “el mayor entendimiento de los casos y situaciones estudiadas pero reduce la capacidad de generalización” y esta investigación es usada ampliamente para el campo de estudios de campo comunitarios. Por lo tanto, al discutir con los implementadores del proyecto sobre el marco y recursos requeridos para las reuniones de evaluación y

**Tabla 1: Haciendo Decisiones sobre Métodos**

	Pregunta	Respuesta
1	¿Para quién es la información y quién va a usar los resultados?	Equipo de trabajo de CD Surin Personal de CD Distrital Proveedores de programa 'red' voluntaria
2	¿Qué tipo de informaciones se necesitan?	Qué/cómo hicieron las partes interesadas (mejores prácticas a cada nivel) Cómo y por qué cambiaron las partes interesadas
3	¿Cómo se va a usar la información? ¿Para qué propósitos se hace la evaluación?	Para que los implementadores y voluntarios sepan como se implementó el proyecto y hacer nuevos planes (consulta, implementación...) Para que los proveedores de programa aprendan de otros y lo reflejen en sus negocios diarios o futuros programas Para que todos sepan los propósitos y medios y hagan metas individuales
4	Con las respuestas a las preguntas anteriores, ¿Qué métodos son apropiados?	<i>El investigador es el 'instrumento'</i> Reflección en la acción (Flexibilidad de diseño) Investigación Narrativa – 'la experiencia pasa por narraciones' Contar historias Análisis inductivo Perspectiva holística <u>Datos cualitativos</u> <u>Orientación a un caso único</u> <u>Enfoque de Extracción por Fotos</u> <u>Investigación Apreciativa</u>

Fuente: Creado por el autor basado en Patton (1990)

otras tareas necesarias, los relatos de las mejores prácticas se consideraron apropiados. Además, su perspectiva hacia el proyecto, actividades en general, outputs y resultados fueron considerados necesarios como resultados de la evaluación para que los implementadores modifiquen la estructura de políticas comunitaria y planificación, por lo que rescaté varias metodologías y enfoques, y me concentré en los enfoques de Extracción por Fotos e Investigación Apreciativa (AI).

La extracción por fotos es una de las herramientas en el campo de la sociología visual para descubrir más descripciones de las fotografías así como extraer las voces de la gente que toma las fotos. Como se dice ‘las fotos hablan por sí mismas’, las fotos pueden entregar gran cantidad de información con solo una imagen mientras que las palabras necesitan grandes cantidades de explicación y aun así la gente casi no entiende las ideas. Hay numerosas formas de utilizar este enfoque. En la evaluación, decidimos utilizar fotos al azar de los participantes para discutir sus ideas sobre esas fotos, lo que permite compartir sus pensamientos sobre el proyecto y actividades de otras personas, y lleva subsecuentemente a sus perspectivas sobre el desarrollo.

AI se usa ampliamente para principalmente el desarrollo organizacional enfocado en lo positivo para nutrir las fortalezas potenciales dentro de los individuos y organizaciones. Ha sido fuertemente influenciada por la teoría constructorista social de que “las preguntas que se hacen se vuelven el material del que se concibe y construye el futuro (Cooperrider, Whitney y Stavros, 2003, p.8)”. AI adopta la forma participativa de investigación y tiene muchas similitudes y algunas evaluaciones de caso que utilizan AI se han reportado y han dejado resultados alentadores (Coghlan *et al.*, 2003). La meta aquí no es solo la participación y aprendizaje sino construir su sistema social a través del dialogo para que desarrollen su capacidad individual y colectivamente para acciones futuras como la toma de decisiones.

En base a los enfoques seleccionados, la pregunta de evaluación se fijó. Se categorize en dos enfoques y cada uno tiene pequeñas preguntas en la Tabla 2. La primera es sobre extracción por fotos, se enfoca en compartir las actividades de implementación del proyecto y en encontrar actividades que hagan cambios e impresionen a las partes interesadas. Se podrá ver en que clases de actividades se interesa la gente en la forma de la selección de sus fotos favoritas, y como ven esos cambios ocurre de manera positiva. El hacer esto hace fácil para los implementadores elegir en qué tipo de actividades del proyecto pueden enfocarse y enfatizar para la planificación futura. Además, la gente puede obtener más información detallada sobre qué tipo de actividades se hicieron en el proyecto y cómo otras personas pudieron hacer cambios positivos. Esto permite el aprendizaje y compartir información entre la gente.

**Tabla 2: Preguntas de Evaluación**

Extracción por Fotos	Premio de Excelencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Describe rápidamente una de las fotos que más le gustó</i></li> <li>• <i>Enfatize lo bueno de esa foto</i></li> <li>• <i>Identifique las partes interesadas en ese tiempo en particular</i></li> <li>• <i>Identifique los cambios que afectó esa foto</i></li> </ul>	<p><i>Imagine que usted está representando los implementadores aceptando un premio del festival de “Excelencia en Práctica de Consultoría” en el 2013.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Describe qué sintió consultando con sus proveedores de programa</i></li> <li>• <i>Describe que aprecia más sobre la consultoría para el festival</i></li> <li>• <i>¿Por qué lo cree?</i></li> <li>• <i>¿Que hace de que su práctica de consultoría sea única?</i></li> <li>• <i>Describe la siguiente meta al participar en el festival</i></li> </ul>

La segunda pregunta de evaluación es sobre el Premio a la Excelencia 2013, que se enfoca en compartir las mejores prácticas entre los participantes y hacer una nueva meta para el siguiente festival. En el libro titulado “*Appreciative Inquiry Handbook*”, el caso de Tendercare cubrió todos los detalles en su proyecto de AI “para descubrir el núcleo positivo de uno de los centros de asistencia a la vida de Tendercare, Inc. para permitir al personal enfocarse en proyectos, mejoras de procesos y premios que se alineen a incrementar el número de residentes, ocupación (censo)” y “para desarrollar el espíritu de equipo, creando un mejor ambiente para los residentes y el personal” (p. 151). Encontré que su caso puede ser adoptado así como está. Para esta pregunta, mi intención es hacer que todos escriban sobre sus historias narrativamente asumiendo que todos reciban un premio y se presenten como ganadores. La primera es sobre los sentimientos antes de comenzar las actividades del proyecto seguida por una pregunta sobre el después y sus razones por lo que hace posible ver cómo la gente cambió o fue influenciada a través de las actividades y qué fue la oportunidad para el cambio. Después la siguiente se enfoca en la originalidad de la práctica para que la gente pueda aprender uno del otro y copiar las mejores prácticas. Sin embargo, algunas personas pueden no tener la confianza suficiente de decirlas, por lo que yo aliente a todo el grupo a trabajar juntos y tratar de encontrar cuál fue la mejor práctica de esa persona en particular. Esto provee la oportunidad de pensar en sí mismos así como en otras personas aun cuando se conocieron por primera vez. El preguntar algo a otras personas los llevó eventualmente a reflexionar sobre sus acciones y actividades, al compartirlas los estimula más y pueden aprender uno del otro. Estos aprendizajes y administración del conocimiento puede ser la manera en que la gente es capaz de desvincularse de las intervenciones y consultorías de los niveles más altos de comunidad y modificar su estructura de políticas por sí mismos.

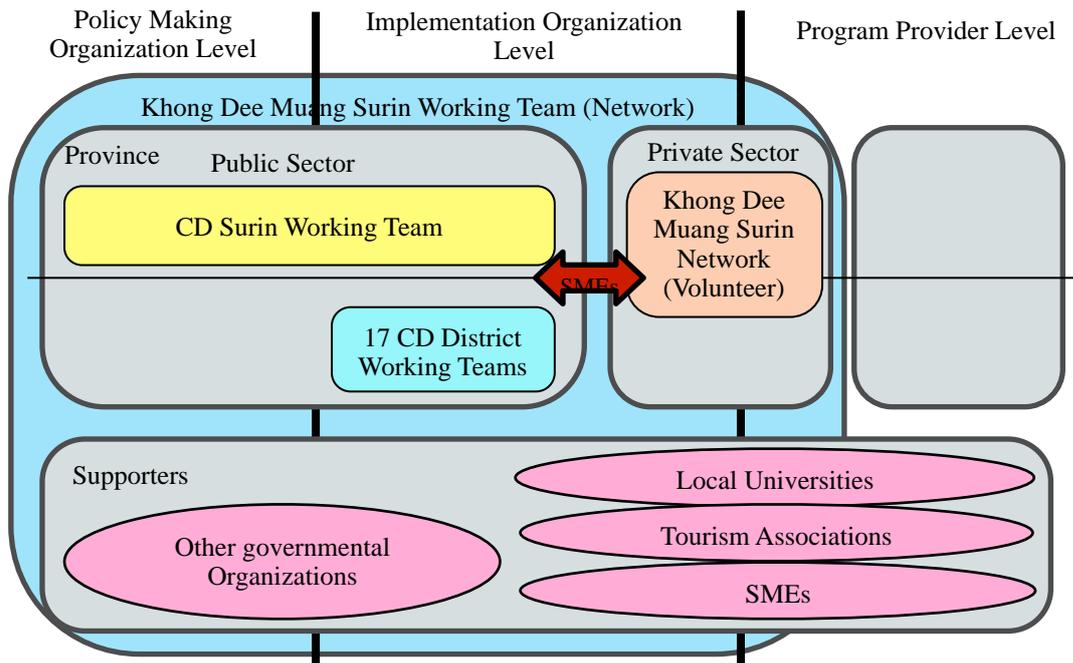
## **7. Proyecto de Desarrollo Rural a través del Desarrollo de Capacidad Comunitaria en Surin, Tailandia**

En esta sección del proyecto se describen las pautas generales para comprender la implementación de la evaluación participativa holísticamente. El periodo del proyecto es tres años desde mayo del 2012 hasta mayo del 2015, y la evaluación fue realizada para el primer año del proyecto en marzo del 2013. Las partes interesadas del proyecto, se categorizaron en tres niveles diferentes mostrados en la Figura 4; nivel de organización formuladora de políticas, organización implementadora y proveedor de programas. El Departamento Comunitario Provincial de Surin (CD Surin) y sus 17 oficinas distritales (CD Distrital) toma las responsabilidades de formulación de políticas e implementación junto con un sector privado de voluntarios que aparecieron después de que comenzó el proyecto, llamados Red, mientras que los agricultores, productores o pequeños negocios locales ofrecen programas pequeños basados en experiencias en sus comunidades para los visitantes o participantes. En relación a esto, estos agricultores, productores y dueños de pequeños negocios locales están definidos como el nivel de proveedores de programa. Las principales actividades del proyecto son:

- 1) Implementación de las exhibiciones prácticas centralizadas y descentralizadas,
- 2) Soporte técnico para productos y servicios seleccionados,
- 3) Creación de un mercado y gestión de productos y recursos y
- 4) Creación de un sistema para compartir conocimientos sobre experiencias del desarrollo.

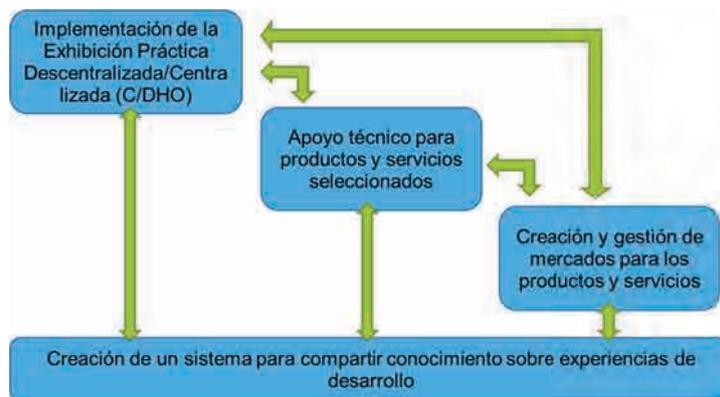
y se relaciona a otras actividades y siguen una tras otra como se muestra en la Figura 5. La Figura 6 ilustra el proyecto en la estructura de políticas para el desarrollo de Surin. Los tres programas superiores son realizados por el gobierno provincial y partes interesadas relacionadas y cada programa tiene sus propios proyectos. Esos programas son en particular para esta política como un resultado final, lo que significa que hay más programas conducidos para otras políticas en la provincia de Surin con varias partes interesadas. Este proyecto se muestra en el área dentro del cuadro desde la política al proyecto. El resultado final aquí es el nivel cambio de las partes

**Figura 4: Marco de la Implementación del Proyecto**



Fuente: Material de Capacitación de JICA (2013)

**Figura 5: Flujo de la Implementación del Proyecto**



interesadas a nivel de proveedor de programas y sus actividades. El resultado intermedio aquí son las actividades del nivel de organización implementadora y el output/actividad/input aquí es la actividad del nivel de organización formuladora de políticas. El proyecto aspira a cambiar el comportamiento de Surin como comunidad como el ganar confianza.

El primer año se enfocó y enfatizó realizar la Exhibición Práctica Descentralizada (DHO) más que la Exhibición Práctica Centralizada (CHO) u otras actividades. Descentralizada significa que cada programa fue realizado principalmente en los lugares de los proveedores de programas como se muestra en la Figura 7. La exhibición se llamó el Festival *Khong Dee Muang* y se realizó por un periodo de 26 días con 97 pequeños programas prácticos realizados por la gente local de la comunidad, especialmente productores de pequeña escala, utilizando sus recursos locales. Aquellos programas fueron recolectados en un folleto (Figura 8) como un paquete completo y se promovió a la gente local en la provincia de Surin. La figura 9 es un ejemplo del programa, tiene fotos de los proveedores de programa y lugares o cosas relacionadas así como los detalles del

programa. Esos detalles se fijan por los proveedores de programas por lo que solo deben completar la plantilla mostrada en la tabla 3.

Figura 6: El Proyecto en Estructura de Políticas

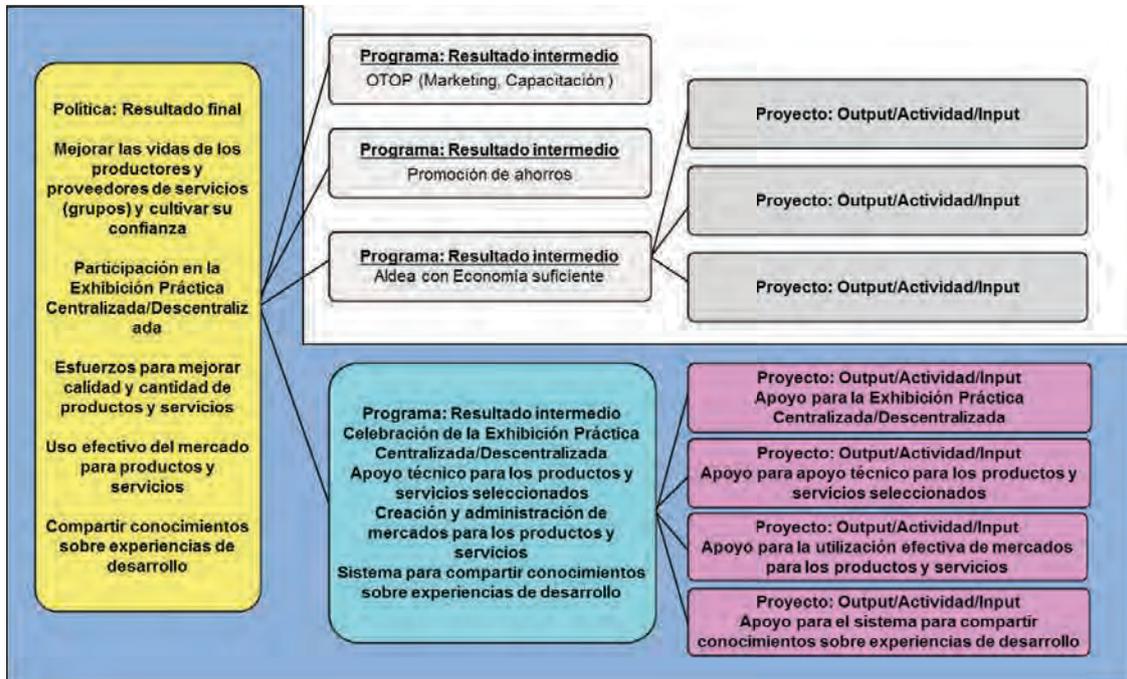
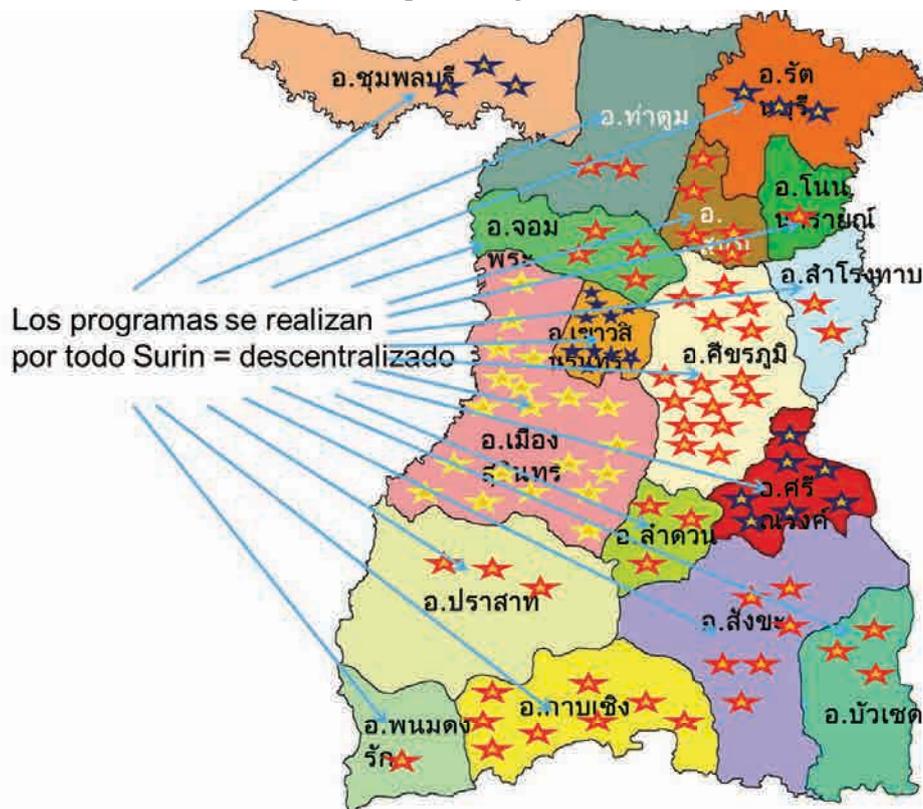


Figure 7: Mapa del Programas de Surin



Fuente: Todas las anteriores del Material de Capacitación de JICA (2013)

Figura 8: Folleto



Figura 9: Programa



Table 3: Detalles del Programa

Program Provider's Name	
Cathy Phrase	
Program Name	
Program Introduction	
Start - Close Time	
Date	
Program Fee / Person	
Number of Participants	
Preparation	
Venue	
Meeting Point (if there is)	
Reservation Phone Number	
E-mail	
Facebook	
Team Member/ Supporting Organization	
Purpose of Program Implementation	

Fuente: Todas las anteriores del Material de Capacitación de JICA (2013)

Los programas son básicamente prácticos para que los participantes experimenten algo nuevo o fuera de lo ordinario de acuerdo a sus intereses. Las figuras 11 a 14 expresan uno de los programas, que combinan montar en un vehículo usado localmente, rezos tradicionales, tour a pie de la aldea y comer gusanos de seda. El punto es no utilizar instalaciones nuevas o costosas sino experimentar actividades diarias locales con materiales existentes para atraer visitantes a que experimenten y se comuniquen con la vida de la aldea real.

## 8. Reuniones de Evaluación Participativa

Tras el festival, como se mencionó anteriormente, en base a la matriz de teoría de programa establecida para las reuniones de evaluación, la organización de todas las juntas de evaluación se realizó por los implementadores del proyecto. La Tabla 4 presenta el resumen de las reuniones de evaluación. El periodo de evaluación fue aproximadamente una semana del 20 al 27 de marzo excluyendo el fin de semana. Las reuniones de evaluación se realizaron seis veces para diferentes partes interesadas en áreas diferentes, de 9:00 a 16:30 como un taller como se muestra en la Tabla 5. En total 316 personas se invitaron a las reuniones.

El marco de la evaluación participativa se presenta en la figura 15. Los propósitos de la evaluación fueron 1) encontrar buenas prácticas de las partes interesadas, y en base a eso; 2) extraer los resultados finales; 3) comprender las metas y los medios (Figura 16) de las actividades de los participantes por sí mismos, y 4) crear una nueva meta para la implementación del siguiente año del proyecto, por lo tanto se extraería el resultado del proyecto (Figure 17).

**Figura 11: Experiencia del Programa**



**Figura 12: Experiencia del Programa**



**Figura 13: Experiencia del Programa**



**Figura 14: Experiencia del Programa**



*Fuente: Fotos tomadas por el Autor*

**Tabla 4: Reuniones de Evaluación**

No.	Fecha	Lugar	Participantes objetivo	Distritos	No. participantes	Memo
1	Marzo 20, 2013	Ratchawadee Meeting Room, Suwanpa Resort	- Jefes de 17 CD Distritales - 2 personas de District CD/Distrital - Red del Festival Khong Dee Muang de Surin - Asociación Turística de Surin	-	17 34 24 2	Total 77
2	Marzo 21, 2013	Sala de juntas de la oficina del subdistrito de Narong, distrito de Srinarong	- Jefes de CD Distritales CD - 2 personas de CD Distrital/Distrito - 2 proveedores de programa/Programas	Buachet, Sangkha, Srinarong	41	16 Programas
3	Marzo 22, 2013	Sala de juntas , Escuela Srikhoraphumi Pisai, distrito de Srikhoraphumi	- Jefes de CD Distritales CD - 2 personas de CD Distrital/Distrito - 2 proveedores de programa/Programas	Sikhoraphumi, Samrongthap, Jomphra	51	21 Programas
4	Marzo 25, 2013	Sala de juntas , Oficina distrital de Gapchung	- Jefes de CD Distritales CD - 2 personas de CD Distrital/Distrito - 2 proveedores de programa/Programas	Kapchung, Phanomdongrak, Lamduan	35	13 Programas
5	Marzo 26, 2013	Sala de juntas Thong Khuwao, Oficina distrital de Sanom	- Jefes de CD Distritales CD - 2 personas de CD Distrital/Distrito - 2 proveedores de programa/Programas	Sanom, Khuwaosinarin, Chumphonburi, Ratanaburi, Thatum, Nonnarai	66	24 Programas
6	Marzo 27, 2013	Sala de juntas , Oficina distrital de Muang Surin	- Jefes de CD Distritales CD - 2 personas de CD Distrital/Distrito - 2 proveedores de programa/Programas	Muang Surin, Prasat	46	23 Programas*

Fuente: Material de Capacitación de JICA (2013)

**Tabla 5: Agenda del Taller**

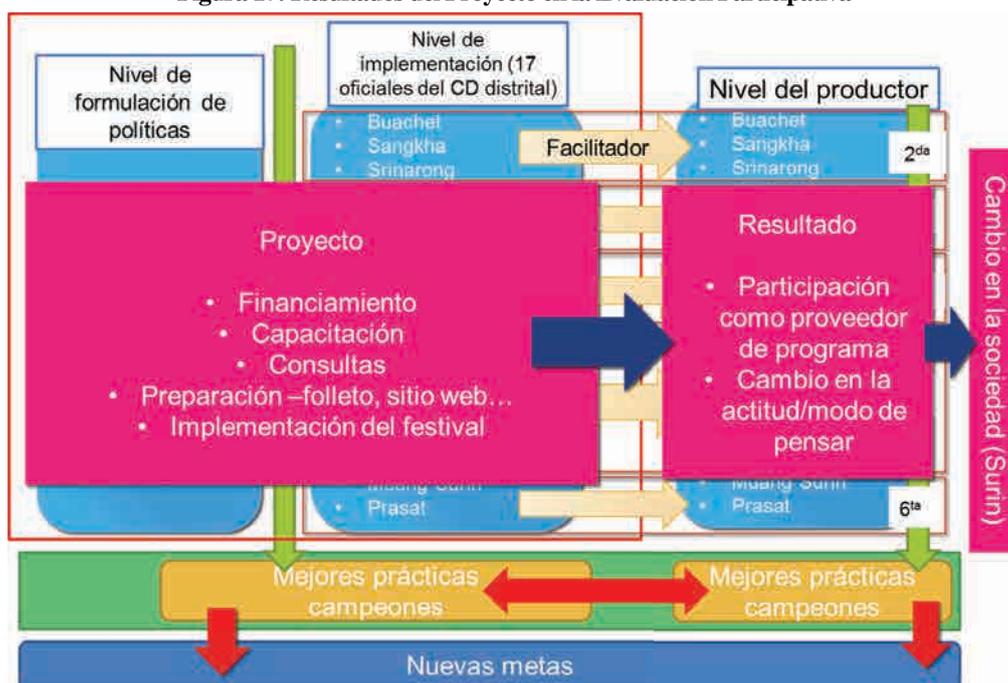
Hora	Actividades
8:30-9:00	Registro
9:00-9:30	Instrucciones (Introducción)
9:30-10:00	Ceremonia de apertura
10:00-10:30	Revisión del proyecto (Sra. Kanjana)
10:30-10:45	Descanso
10:45-12:00	Evaluación participativa (Experto de evaluación)
12:00-13:00	Almuerzo
13:00-14:00	Pregunta de evaluación 1
14:00-14:30	Presentación (cada grupo)
14:30-15:30	Pregunta de evaluación 2
15:30-16:00	Presentación (individual en grupos)
16:00-16:30	Resumen y clausura

\*esta agenda fue modificada de acuerdo al no. de participantes y situaciones

Fuente: Material de Capacitación de JICA (2013)



**Figura 17: Resultados del Proyecto en la Evaluación Participativa**



*Fuente: Material de Capacitación de JICA (2013)*

La primera reunión de evaluación (Figuras 18-21) se realizó en la central de la provincia de Surin, principalmente se invitó a implementadores del proyecto y a miembros de grupos voluntarios. Asistieron algunos visitantes ejecutivos políticamente influyentes como el vice gobernador y el jefe de la Autoridad de Turismo de la provincia de Surin y dieron a los participantes discursos alentadores sobre el proyecto. Estos tipos de apoyos estimularon las perspectivas de los participantes hacia el proyecto más aun después de la implementación de la principal actividad. Además del propósito general de evaluación, había otro propósito particular para esta reunión que fue hacer que los oficiales distritales fueran facilitadores cuando se realizaran los talleres con los proveedores de programa. Por lo tanto aunque no se involucraron mucho en las actividades de proyecto, pudieron experimentar y vieron los tipos de influencias que este proyecto trajo a la comunidad de Surin a través de la reunión de evaluación. El resto de las evaluaciones se dividieron en cinco talleres de acuerdo a las localizaciones. Esto permitió un menor límite de presupuesto, tiempo y recursos humanos para las reuniones. Además, traer a gente de lugares diferentes crea un ambiente donde se conoce a gente nueva y se intercambian experiencias que fortalecen la capacidad y expanden la red de partes interesadas también.

Los talleres se incorporaron con las clases y discusiones grupales. Los contenidos de las clases fueron 1) reflexión sobre el proyecto por una persona del proyecto; y 2) sobre la evaluación y evaluación participativa por mí, seguido de discusiones grupales sobre 1) evaluación por extracción por fotos; y 2) Competencia de Mejores Prácticas. 6-7 personas seleccionadas al azar formaron grupos y cada grupo tuvo un gran pedazo de papel y notas adhesivas para escribir sus respuestas. Usar las notas adhesivas permite a los participantes tener ideas más flexibles a través de una lluvia de ideas moviendo y removiendo las notas. Ya que este estilo fue adoptado desde el principio del proyecto, todos los participantes estaban familiarizados con esta técnica. Tras las discusiones grupales, cada grupo fue alentado a presentar lo que discutieron y los resultados como una evaluación.

La organización de fotos se hizo como en las Figuras 22-27. Hubo alrededor de 100 fotos seleccionadas por los implementadores del proyecto de acuerdo a la etapa del proyecto. Intentaron seleccionar fotos de diferentes tiempos y lugares así como partes interesadas.

**Figura 18: 1ª Reunión de Evaluación**



**Figura 19: 1ª Reunión de Evaluación**



**Figura 20: 1ª Reunión de Evaluación**

**Figura 21: 1ª Reunión de Evaluación**



**Figura 22: Extracción por Fotos**

**Figura 23: Extracción por Fotos**



**Figura 24: Extracción por Fotos**

**Figura 25: Extracción por Fotos**



**Figura 26: Extracción por Fotos**



**Figura 27: Extracción por Fotos**



*Fuente: Fotos tomadas por el Autor*

Las fotos se imprimieron en papel tamaño A4 a color con un número en ellas y se pusieron en las paredes. Se les pidió a los participantes que trajeran sus fotos si tenían una para compartir con los demás para minimizar los sesgos en la selección de fotos solo por los implementadores, sin embargo el resultado fue que muy pocas personas las trajeron. Algunas personas hablaron sobre las situaciones en las fotos presentadas mientras otras tomaban fotos de las fotos. A través de mi observación de la participación, uno de los jefes distritales contempló replica la idea de extracción por fotos en su oficina. Cuando tuve otra reunión de evaluación en este distrito, me di cuenta que ya había puesto fotos en la pared como se muestra en las figuras 28 y 29. De acuerdo a los implementadores, él apoyaba mucho la idea del proyecto y era una persona muy alentadora e influyente en el distrito así como muy reflexivo cuando encuentra algo interesante para el desarrollo comunitario.

Para las reuniones de evaluación distritales, los 17 distritos se dividieron en cinco grupos. Cada reunión tuvo los mismos contenidos pero con un enfoque algo diferente. Los implementadores y yo tratamos de mejorarlas una tras otra por lo que tuvimos reuniones tras cada evaluación como reuniones de seguimiento para hacerlas mejor. También tratamos de tener tiempo de pequeñas discusiones informales con oficiales distritales como facilitadores. Las fotos de las reuniones distritales se muestran en las figuras 30-36.

## **9. Resultados de la Evaluación**

Cada resultado tiene una historia que contar, sin embargo, la mayoría son similares así que recogí algunos resultados interesantes por extracción por fotos en la Tabla 6, y por mejores prácticas en la Tabla 7. Hay varios grupos formados en cada reunión de evaluación, así que el resultado de la extracción por fotos se resumió acorde con el número de foto seleccionada. En base a las presentaciones, observaciones, discusiones, entrevistas y resultados de la evaluación, las cosas que nosotros como implementadores de la evaluación participativa llegamos a conocer son que:

- La mayoría de los participantes que fueron invitados a las reuniones de evaluación asistieron a menos que tuvieran un compromiso de antemano como otras reuniones oficiales. A este punto, en términos de 'participativo' el proyecto fue exitoso. La mayoría de los participantes no estaban familiarizados con la evaluación participativa, o la evaluación en sí. La gente se reía de mí cuando les dije que yo no voy a hacer nada sino que solo ellos para la evaluación.
- El personal de CD Distrital no era muy vigoroso durante el periodo de preparación ya que la mayoría no podía sacar su mejor práctica, solo los voluntarios e implementadores, y principalmente elogiaban en qué y cómo contribuyeron al proyecto.

**Figura 28: Extracción por Fotos en la Oficina Distrital**



**Figura 30: Reuniones de Evaluación en Distritos**



**Figura 33: Reuniones de Evaluación en Distritos**



**Figura 35: Reuniones de Evaluación en Distritos**



**Figura 29: Extracción por Fotos en la Oficina Distrital**



**Figura 31: Reuniones de Evaluación en Distritos**



**Figura 34: Reuniones de Evaluación en Distritos**



**Figura 36: Reuniones de Evaluación en Distritos**



*Fuente: Fotos tomadas por el Autor*

- Los implementadores, principalmente oficiales de gobierno, se dieron cuenta que este proyecto contribuía a la sociedad completa, así como del beneficio del proyecto durante la reunión de evaluación. Fue difícil para ellos comprender la idea y facilitar proveedores de programa así que al final no hicieron nada, sin embargo su perspectiva cambió drásticamente, principalmente positivamente.
- Casi cada proveedor de programa ganó confianza en sí mismo de que puede ofrecer servicios a través del festival. La impresión del proyecto para ellos fue positiva o también un poco confusa pero en general estuvieron satisfechos con lo que pudieron hacer en el proyecto. Tenían más ideas y estaban ansiosos de hacerlas la próxima vez. .
- Un proveedor de programa presentó los detalles de su programa en colaboración con el personal distrital.
- Todos estaban dispuestos a participar en el siguiente festival.
- Uno de los jefes de distrito tuvo una idea de implementar este festival a nivel de distrito.
- La presentación fue una buena oportunidad para que los implementadores conocieran lo que la gente de la comunidad hacía.
- Un programa tiene solo un proveedor de programa, sin embargo en la realidad, más gente como familia, vecinos y gente de la comunidad estaba involucrada, así que el impacto del festival es más grande que solo el número de programas.
- Alentar a la gente a presentar y hablar de sí mismos es una buena oportunidad en términos de creación de redes y compartir conocimiento, además de que es la voz real de la gente y resultados de todo el proyecto.
- Algunas personas dejaron un comentario de que les gustaría tener este tipo de oportunidades más frecuentemente.

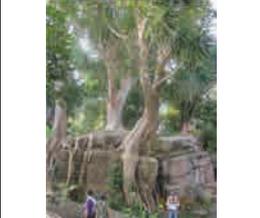
## **10. Conclusión**

Para concluir, las reuniones de evaluación participativa fueron muy efectivas para los participantes en términos de compartir conocimiento, y más importante, inspirarse, teniendo sueños y esperanzas de que su futuro está en sus manos. Tener esta clase de taller expuso y reveló el conocimiento y experiencias de las personas, además de sus perspectivas o pensamientos sobre asuntos de desarrollo. El compartir esas experiencias acumuladas hace que puedan ser utilizadas por ellos. La última pregunta sobre hacer su meta también los alentó, así como también a implementadores, a conseguir ideas de cómo soportar o asistirlos en el futuro. Esta oportunidad también dio impresiones de la gente a la que le estaba yendo bien y era vigorosa así que si el premio fuera real, esta sería la oportunidad de apremiar las mejores prácticas para motivar a los participantes.

De acuerdo con los implementadores del proyecto, los participantes, especialmente los proveedores de programa, querían tener este taller para compartir más conocimiento. En este punto del proyecto, los resultados generales se pueden ver como un éxito, sin embargo, para estudios futuros, esta investigación dejó un espacio para profundizar las narrativas en sus vidas diarias de cómo han estado cambiando mientras la sociedad cambia. Yo creo que esto puede también ser estudiado al realizar este tipo de taller participativo para desarrollar sus actividades de desarrollo.

**Tabla 6: Resultados de la Extracción por Fotos**

No.		Descripciones	Puntos buenos	Partes interesadas	Cambios
24		Desarrollo al limpiar el estanque	Están los compromisos de cooperar unos con otros para limpiar el estanque y conservar el agua.	Todos en la comunidad cooperan entre sí	El estanque comunitario más limpio. Hay unidad. Todos son felices.
		Todos cooperaron unos con otros para limpiar	Muestra unidad, cooperación y caridad.	Los miembros de la comunidad que se esfuerzan por limpiar el estanque	El estanque se volvió más limpio. Desarrollo unidad en la comunidad. Hizo que todos cooperaran entre sí
		Ayudar a desarrollar el estanque juntos	El compromiso de todos; es un buen ejemplo para mostrar sostenibilidad a la siguiente generación. Todos sonríen contentos.	Todos en la comunidad, turistas y comunidad.	Desarrolló su amor y unidad por la comunidad. El estanque de la comunidad se volvió más limpio y mejor
		Limpiar	Hubo compromiso de los niños para limpiar la comunidad.	Adultos, niños que limpian juntos	Hay relaciones, ocio y unidad. Encontraron felicidad en el deber.
29		Presentación de la aldea	Visitantes pudieron conseguir conocimiento	Guía y participantes del programa	Impresionados con la sabiduría local e historia del pueblo
34		El extranjero aprendió como hacer una flor	Hubo aprendizaje aun cuando los participantes fueran extranjeros y usaran lenguaje extranjero, pudieron aprender juntos	La abuela que enseñó como hacer flores y extranjeros	Vender conocimiento no tiene limitantes de sexo, edad, nacionalidad y religión
			La comunidad incrementó la utilización de recursos locales	Gente local	Pudieron hacer flores juntos. Los turistas obtuvieron conocimiento nuevo de cómo hacer flores con productos de la gente local
		Visita de grupo ocupacional de un país extranjero	El saber local tiene valor. Los extranjeros se interesan en él.	Proveedores de programas y visitantes extranjeros	Extranjeros pudieron aprender el estilo de vida local y nuevos productos de su visita
		Hacer flores artificiales de capullos de seda	Idioma no es obstáculo. Los materiales sobrantes también tienen valor	Una abuela y todos en la comunidad	Creó trabajos e ingresos a los miembros de la comunidad y los hizo felices
38		Reunión de red	Cooperación entre red y el sector público	Proveedores de programa, negocios turísticos, asociaciones y organizaciones,	Pensar e implementar juntos, intercambiar opiniones para el éxito del proyecto
40		Experiencia/prueba práctica	Experiencia práctica de presentar sabiduría local usando un atuendo local	Proveedores de programas y turistas	Obtuvieron conocimiento, experiencia y disfrutaron
		Esta foto es muy bonita porque un extranjero tiñe la seda	Nunca he visto que hombres tiñan seda	Hombre y mujeres que teñían seda	Hombres tejen seda de los hilos de seda que las mujeres tiñeron

No.		Descripciones	Puntos buenos	Partes interesadas	Cambios
60		Baile Kanop tingtong	Conservación de espectáculo cultural local	Bailarines fueron gente local. Gente que intentó bailar eran turistas	Turistas pueden bailar conservación de tradiciones para la siguiente generación
63		Pueblo Tatit; montar elefante y estadía	Disfrutar el ambiente natural local, cultura y estilo de vida	Líder comunitario y miembros de la comunidad	Miembros de la comunidad tienen actividad cooperativa comunidad tiene buena unidad comunidad genera ingresos
67		Los niños aprendían como tejer seda	Niños pudieron aprender como tejer seda hizo a los niños interesados en tejer seda utilización de saberes locales	Niños interesados en eso, profesionales y turistas	Pueden aprender a tejer seda Pueden experimentar tejer seda disfrutaron tejer seda juntos Pueden aprender buena cultura
		Los niños aprendían como tejer seda	Niños aprenden como tejer seda Introducción de como tejer seda	Instructor y niño extranjero	Conserva sabiduría tailandesa y la presenta a otros
70		Decorar lotos	Abuela enseñó a nieta con felicidad. La abuela enseñó duro y la nieta aprendió mucho.	Enseñar uno a uno. Es fácil decorar el loto.	Promueve el cómo decorar lotos. Mejora la concentración de los participantes.
75		Escarbar campos y buscar comida	Tipo de ejercicio suministro alimenticio local natural comida orgánica (sin químicos) ahorro en gastos de comida	Gente y niños locales que buscaban cangrejos	Antes esta área era un río con muchos peces pero ahora no hay agua. Por lo que tenemos que escarbar para encontrar cosas que son difíciles de encontrar
76		Árbol tailandés dracaena de 1,000 años, árbol único sobre una roca	Es difícil de encontrar	turistas, miembros de la comunidad y líder comunitario	Lugar turístico en la comunidad
95		Se capacito a jóvenes para hacer dulces tailandeses	Capacitación para enseñar a jóvenes para hacer dulces tailandeses, nueva generación	Jovenes tailandeses e instructor	Se formó el equipo de maestros. Hace la implementación más fácil.
			Planean visitar ahí otra vez		
			Hace que los dulces tailandeses no desaparezcan con el tiempo		

**Tabla 7: Resultados sobre las Mejores Prácticas**

Nombre (Programa)	Expectación (Antes)	Appreciación (Después)	Razón	Factor	Nuevo Reto
Ubon Bunmark (Mercado verde)	Suena interesante. Pero, ¿quién vendrá? Tailandia no es como Japón.	resultados demostrador, MC, red, grupo, diseñador, planificador, coordinador técnica de conversación forzada capacitación de contar una historia clientes interesados en la demostración. hay más historias que contar que “vender productos”	Hay un folleto para la promoción. se televisa.	Mercado local, agricultores minoritarios (no profesionales), estómago lleno, obtener conocimiento	Hacer al programa más interesante y divertido
Phakhawat Janpaa (raíces de madera en nuestras vidas)	Pude ver la posibilidad de intercambio de ideas entre proveedores de programa y negocios. Esto puede ser mejor que actividades ordinarias. Pensé que podríamos tener visitantes extranjeros que vieran nuestras actividades y compraran muchos productos si nos uniéramos al proyecto.	Aprecio este proyecto porque creó una oportunidad para nuestro grupo de ver muchos otros proveedores de programa, expertos de desarrollo comunitario, oficiales y otros que nos dieron consejos. Esperaba que este proyecto nos diera oportunidades de negocio y promoción para incrementar el número de clientes domésticos e internacionales que conociera nuestro grupo. Al menos espero incrementar las ventas de nuestro grupo en el futuro.	Tal vez nuestro grupo recibiría atención de gente interesada en nosotros y más clientes que antes.	Una característica especial del producto del grupo es que es diferente de otros lugares que los clientes ya han visto. Siempre desarrollamos diseños de productos más bellos.	Desarrollar el programa y enfocarse en la promoción para incrementar el número de personas que nos conocen
Nit Sanosiang (tejer seda y comer helado colaborando con el equipo de fabricación de escobas de hojas de palma)	La comunidad incrementa ingresos. gente local no tiene que ir a trabajar fuera de la comunidad. Hará a nuestros productos famosos.	Pudimos vender más productos que antes. La gente de otras comunidades conoció nuestros productos.	¿La gente que nos conoció por el folleto quiere ver nuestros productos reales y a nosotros en la comunidad o no?	Uso de materiales de la comunidad conservación de saberes locales famosos y crear promoción	Incrementar el número de programas el siguiente año como bailes de niños locales
Winai Sathipatai (tratamiento médico budista)	Sin expectativas	Pudimos encontrar amigos con quien cooperar. Estoy orgulloso que presenté un tratamiento de auto salud a otros	Es fácil. Todos pueden hacerlo.	Hay un monje como líder. Plantamos hierbas para no tener que comprar	Quiero incrementar el número de gente que conozca el tratamiento médico budista para poder cuidarse a uno mismo. Quiero que todos sean su propio doctor para que no tengan que ir a ver al doctor en el hospital. el tratamiento médico budista siempre estará en este proyecto y mejorará el método de implementación del tratamiento médico budista.
	Quiero que todos tengan buena salud				
Pintar vidrio y brasaletes nos hace sanos físicamente y felices mentalmente	Estaba confundida. No sabía cómo hacerlo	Supe cómo incrementar los canales de mercado	La participación en el proyecto es promover a otros y dar la oportunidad a uno mismo.	Cada artesanía es única en el mundo porque la haces una por una. Por lo que estoy orgullosa.	
Caminata y comer gusanos de seda	Estaba confundida. No sabía cómo hacerlo	Aprecio que la comunidad se dio cuenta del valor de sus saberes locales	Conocimiento se adquiere de programas prueba. Mas organizaciones y público conoce nuestro pueblo	Se aprendió sabiduría local de cómo hacer un pedazo de seda	
			Hay muchos procesos para hacer un pedazo de seda.	Es una manera de reducir gastos y extravagancia	
Moldear tierra para hacer una estufa	No es un lugar famoso. Solo moldeo la tierra.	Pude enseñar conocimientos a la nueva generación y otros	Porque obtuvieron mucho conocimiento	Los productos se hacen uno por uno a mano. Quiero que la	Tener a gente que herede el conocimiento de la tía Am

				siguiente generación aprenda cómo hacer una estufa.	
Ruinas antiguas, contenedor de irrigación de mil años y árboles de pinos pandanus	Pensé que podríamos desarrollarnos más	Es un buen proyecto. Ayuda a promover nuestros productos	Por intercambio de conocimiento de otros grupos e ideas con muchos otros proveedores de programas	Es propiedad del pueblo y comunidad que debe ser conservada.	Es promovida más. Mejoramiento del lugar atrae más turistas
Mrs. Wewathana Saleengam (tour divertido del bosque)	Tenemos recursos naturales como ambiente natural y caminar en el bosque. Queremos que todos amen la naturaleza.	Queremos que todos encuentren beneficios de los recursos y disfruten la Hermosa naturaleza con una atmósfera agradable.	Queremos que todos amen y valoren sus propios recursos locales.	Recursos naturales hermosos	Queremos que todos conozcan sus recursos naturales. Queremos desarrollar sostenibilidad.
Tía Am (moldear tierra para hacer una estufa)	Quiero hacerlo, aprender e intentar	Quiero que los miembros de la comunidad y turistas aprecien y aprendan el saber local.	Quiero que todos aprendan el saber local y estilo de vida.	Demostración de moldear una estufa de tierra y uso de recursos naturales	Tener a gente que herede el conocimiento de la tía Am
Tía Thes (teñir ébano y bordado de telas)	Quiero aprender e intentar	Número de clientes incrementó. Se creó un negocio secundario. Tengo orgullo.	Quiero que la siguiente generación herede el conocimiento de nuestro pueblo	Consultamos y cooperamos entre nosotros para resolver problemas.	Incrementar número de visitantes
Sanguwan Sirithawee (economía autosuficiente del pueblo)	Fue bueno unirse al proyecto. Prepararíamos recursos e individuos.	Es bueno que pudimos promover el pueblo e intercambiar conocimiento	Hay una vivienda modelo y pueblo.	Se usaron materiales locales.	Hacer el tiempo más largo, incrementar el número de visitantes a 50 personas e incrementar la cuota de participación 200 Baht / persona
Ngiaw Aekthong (Reino Chenla)	Quiero que todos conozcan el reino Chenla	Estoy orgulloso de que pudimos presentar la comunidad a los turistas.	Quiero utilizar el turismo para el desarrollo y hacer de nuestra comunidad un lugar de aprendizaje comunitario.	Quiero que los turistas conozcan lugares antiguos de la comunidad.	Quiero que todos conozcan el reino antiguo y desarrollar su sostenibilidad.
Sunisa Kongsuk (Almohada triangular para hacerte feliz)	Quiero promover los productos de nuestro grupo para que clientes ordenen.	Número de gente y clientes que nos conoce incrementó. Recibí llamadas ordenando almohadas.	Quiero expandir el negocio, hacer la comunidad, ampliar la red	Solo somos un grupo de productores de almohadas triangulares en la provincia de Surin. Usamos patrones de elefantes para marcar el producto como producto de Surin.	Quiero hacer del pueblo Tathai el no. 4 famoso por producción de almohadas triangulares y un lugar turístico para comprar almohadas triangulares
Lamom Phandee	Quiero que todos conozcan el grupo.	Estoy feliz y orgullosa que todos nos conocen	Miembros de la comunidad desarrollaron sus productos y pudieron hacer negocios para incrementar sus ingresos	Quiero que muchos turistas vengan y se unan a “plantar moras, cultivar gusanos de seda y tejer seda” para incrementar el ingreso de la comunidad	Quiero que todos los proveedores de programa se unan a los programas del festival.
Charinrat Thong-om	Quiero que todos conozcan la seda local que es nuestra identidad	El número de gente que lo conoce incrementó. Necesidades del cliente incrementaron. Número de productores incrementó también.	Quiero hacer a todos en la comunidad entusiastas y mejorar la calidad de nuestra seda	Nuestra seda se hace de seda cultivada y tejida a mano localmente. Es colorida y hermosa con patrones en 3 dimensiones.	Quiero incrementar el número de clientes y turistas para que la gente de la comunidad pueda incrementar
Thanpa Thongmoon	Es interesante. Amplió mi perspectiva. Quiero que otra gente nos conozca.	hizo que el grupo u organizaciones nos conociera y el cómo cuidar su salud	Mantiene una buena salud para no tener que ir al doctor u otra gente.	Usamos principalmente hierbas. Sabemos como cuidarnos sanamente.	Quiero que todos se unan a nuestra actividad, para que más turistas de dentro y fuera de mi red conozcan mi comunidad, incrementar el número de clientes y hacer a nuestro proyecto más famoso.

## Referencias

- Akiyama, T. (2006). Recent Trends in International Aid and Their Impact on Japan. (Ed.). *In Search of New Approaches to Japanese Development Assistance* (pp. 1-34). FASID.
- Banyai, C. (2009). *Community Leadership: Development and the Evolution of Leadership in Himeshima. Institute for Community Design, 1-1 Jumonjibaru, Beppu, Oita, 874-0833 Japan*
- Behera, M. C. (2006). *Globalizing Rural Development: Competing Paradigms and Emerging Realities*. Sage Publications Pvt. Ltd.
- Bessette, G. (2004). *Involving the Community: A Guide to Participatory Development Communication*. Malaysia: Southbound.
- Chambers, R. (1995). *Rural Development: Putting the last first* (Wall Street Jou.). Prentice Hall.
- Coghlan, A. T., Preskill, H., & Tzavaras, T. (2003). An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. In H. S. Preskill & A. T. Coghlan (Eds.), *Using Appreciative Inquiry in Evaluation* (Vol. 100). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. K., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Donaldson, S. I., Azzam, T., & Conner, R. F. (2013). Searching for Approaches to Improve International Development Evaluations. In S. I. Donaldson, T. Azzam, & R. F. Conner (Eds.), *Emerging practices in international development evaluation*. NC: Information Age Pub Inc.
- Greenwood, D., & Levin, M. (2006). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Kooiman, P. J. (2003). *Governing as Governance*. Sage Publications Ltd.
- Mikkelsen, B. (2005). *Methods for development work and research: a new guide for practitioners*. New Delhi; Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Miyoshi, K. (2011). Why Community Capacity for Rural Development? In K. Miyoshi, Y. Okabe, & C. Banyai (Eds.), *Community Capacity and Rural Development: Reading Material for JICA Training Programs* (1st ed.). Kyushu: Japan International Cooperation Agency.
- Miyoshi, K. (2013). Toward a More Holistic Evaluation Approach for Rural Development. *American Journal of Evaluation*. doi:10.1177/1098214013493494
- Miyoshi, K. and Tanaka Y. (2001). Sankagata-hyoka no Shouraisei: Sankagata Hyouka no Gainen to Jissen ni-tsuiteno Ichi-Kousatu, (Future of Participatory Evaluation-Concept and Utilization of Participatory Evaluation), *Japanese Journal of Evaluation Studies*, 1(1): 65-79. (in Japanese).
- Ofir, Z., & Kumar, S. (2013). Evaluation in Developing Countries: What Makes it Different? In S. I. Donaldson, T. Azzam, & R. F. Conner (Eds.), *Emerging practices in international development evaluation*. NC: Information Age Pub Inc.
- Okabe, Y. (2011). *Networking and knowledge sharing for communit capacity development: A case study of entrepreneurial community groups in Kabaru, Kenya*. Ritsumeikan Asia Pacific University, Beppu.
- Okabe, Y. (2013). *Rural Development through Community Capacity Development: Khong Dee Muang Surin Festival*. Presented at the JICA Training: *Community Capacity and Rural Development-Focusing on One Village One Product Movement for Eastern European Countries*, Beppu.
- Patton, M. Q., & Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Pretty, J. N., & Guijt, I. (1992). Primary environmental care: an alternative paradigm for development assistance. *Environment and Urbanization*, 4(1), 22-36. doi:10.1177/095624789200400104
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- United Nation Development Programme. (1997). *Who Are the Question-makers? A Participatory Evaluation Handbook*. United Nations.
- White, S. A. (1994). The Concept of Participation: Transforming Rhetoric to Reality. In S. A. White, K. S. Nair, & J. R. Ascroft (Eds.), *Participatory Communication: Working for Change and Development*. New Delhi: Sage Publications.