



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ACCIONES CONJUNTAS PARA EL DESARROLLO. EL CASO DEL
PROYECTO DE RECONSTRUCCIÓN DE LA ESCUELA REPÚBLICA DE CHILE
EN HAITÍ 2012 - 2016**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

KATYA DANIELA TORRES MEJÍA

**PROFESOR GUÍA:
RENÉ ANTONIO HERNÁNDEZ CALDERÓN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARÍA PÍA MARTÍN MUNCHMEYER
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR
AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN
Y POLÍTICAS PÚBLICAS.**

Por: Katya Daniela Torres Mejía

Fecha: mayo de 2017

Profesor Guía: René Hernández

**ACCIONES CONJUNTAS PARA EL DESARROLLO. EL CASO DEL
PROYECTO DE RECONSTRUCCIÓN DE LA ESCUELA REPÚBLICA DE CHILE
EN HAITÍ 2012 – 2016**

En el siguiente estudio de caso se describe un ejemplo de acción colectiva formado entre varios actores, tanto de Chile como de Haití, que participaron en la ejecución del proyecto de cooperación: Reconstruyendo Educación: “Escuela República de Chile en Haití”, desde el año 2012 a la fecha. Este proyecto se ejecutó tras el desastre causado por un terremoto ocurrido en ése país, el 12 de enero de 2010, el cual destruyó la mayor parte de la infraestructura de un país ya considerado como altamente vulnerable.

La investigación llevada a cabo fue de carácter cualitativa, con el uso de la entrevista semiestructurada, como principal herramienta, la cual fue efectuada a representantes de las principales instituciones asociadas para la ejecución del proyecto de cooperación. Los hallazgos del trabajo de campo contribuyeron en la descripción del caso, con el uso del marco conceptual que encierra términos analíticos como: acción colectiva, capital social, innovación social y autogestión.

De estos hallazgos es importante mencionar que los actores participantes en la ejecución del proyecto no partieron de una decisión conjunta para aliarse, sino que, las acciones fueron dándose en el terreno, de manera coordinada. Esto quiere decir que surgió de manera espontánea, sin la influencia o presencia de un ente regulador externo. Asimismo, los actores que se fueron uniendo, poco a poco, al proyecto de reconstrucción que conllevó un modelo no tradicional de gestión de las actividades, no reconocieron los componentes de la acción colectiva o capital social, pero sí la singularidad de la gestión concreta del mismo proyecto.

Para la resolución o mejoramiento de una determinada problemática social, este tipo de acciones permiten, asimismo, su aplicación en el campo de la cooperación internacional, donde también se ha puesto énfasis en alianzas de múltiples actores, de manera coordinada y efectivas. Por ende, también se espera que éste estudio pueda contribuir en este campo, el de la cooperación internacional, dado que también existen diversos estudios enfocados en temas concernientes a alianzas entre muchos actores, conformados para llevar a cabo diferentes iniciativas de desarrollo.

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE CASO	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.4. DISEÑO METODOLÓGICO	5
II. MARCO CONCEPTUAL	9
2.1. Acción Colectiva	9
2.1.1. Capital Social	12
2.1.2. Autogestión	15
2.2. Innovación Social	17
III. DESCRIPCIÓN DEL CASO	20
3.1. ANTECEDENTES	20
3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	24
3.3. CARACTERIZACIÓN DE ACTORES	27
3.4. ARTICULACIÓN DE ACTORES	30
3.4.1. El rol del Gobierno:	30
3.4.2. El rol de la empresa privada:	33
3.4.3. El rol de la fundación de la sociedad civil:	35
3.4.4. El rol de la Academia:	38
3.4.5. El rol de la comunidad de beneficiarios:	40
3.5. MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO	42
IV. CONCLUSIONES	49
V. BIBLIOGRAFÍA	52

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Pauta de Entrevistas.....	8
CUADRO 2. Factores de éxito para la acción colectiva.....	12
CUADRO 3. Objetivos de intervención y resultados esperados.....	25
CUADRO 4. Esquema General del Proyecto.....	27
CUADRO 5. Descripción de actores.....	27
CUADRO 6. Listado de entrevistados.....	29
CUADRO 7. Descripción funciones Comisión Ejecutiva.....	33
CUADRO 8. Identificación de Beneficiarios.....	41

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

DIAGRAMA 1. Componentes del Capital Social.....	15
DIAGRAMA 2. Hitos relacionados a la ejecución del proyecto.....	26
DIAGRAMA 3. Organigrama del proyecto.....	28

I. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE CASO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El 12 de enero de 2010 ocurrió un terremoto en Haití, de magnitud 7,3 en la escala de Richter, con afectaciones tanto en pérdidas de vidas humanas como con efectos socio-económicos y ambientales. Diversas fuentes oficiales¹ estiman que los daños fueron cuantiosos y el número de víctimas letales fue de más de 220,000 personas, 350,000 más quedaron heridas, y más de 1,5 millones de personas se quedaron sin hogar, por lo que, es considerada una de las catástrofes humanas más graves de la historia.

Asimismo, según las mismas fuentes, se trató de uno de los mayores desastres naturales que ha enfrentado ése país. Aunado a ello, Haití ya es considerado uno de los países más pobres del mundo, y el más pobre del continente americano, con debilidades persistentes en sus áreas económica y social, una alta vulnerabilidad medioambiental, y un constante entorno de inestabilidad política. De acuerdo al Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Haití tiene el índice de desarrollo humano (IDH) más precario de la región y uno de los más bajos del mundo (UNESCO, 2005). Según datos actualizados², el IDH de Haití se ubica en el puesto 163 sobre 188 países.

Como elementos explicativos de este contexto, es posible identificar, algunas de las principales causas del convulsionado entorno socio político y económico que caracterizan a este país. Haití, históricamente, ha sido un país vulnerable en lo político y económico, como variables relacionadas. Constantes dictaduras han gobernado este país con bajas tasas de educación y salud en la población (BID, 2013).

Haití ha padecido de una aguda crisis sociopolítica durante la mayor parte del siglo XX. Esta crisis ha continuado en lo que va del nuevo siglo. Los problemas derivan principalmente de la inexistencia de un Estado capaz de llevar a cabo funciones mínimas (i.e., prodigar seguridad a sus habitantes, promover el desarrollo económico, proveer una infraestructura mínima, garantizar y promover los derechos humanos) y en donde la inmensa mayoría de los habitantes hacen de la privación un modo de vida. En Haití decenas de miles de personas no cuentan con las condiciones mínimas para asegurar su subsistencia, pues no tienen trabajo ni tampoco acceso a servicios sociales básicos como vivienda, salud, educación, acceso a agua potable o transporte público, entre otros (SCIELO, 2008).

Algunas fuentes³ reportan para Haití una esperanza de vida al nacer de 49,1 años, frente a 49,4 del promedio respectivo para la categoría de países de bajo desarrollo

¹ Cruz Roja Haitiana. Informe de avance anual. 2010; OMS. Haití Terremoto 2010.

² Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de Haití, junio de 2016.

³ CEPAL, 2004.

humano (PNUD, 2003). La tasa de mortalidad infantil en menores de cinco años es de 125 por 1.000, casi tres veces por encima de la tasa respectiva de Nicaragua (45) y de Honduras (40). Se estima que 50% de la población haitiana tiene un consumo de alimentos que no satisface el umbral mínimo recomendado de energía calórica; los porcentajes correspondientes para Nicaragua y Honduras son muy inferiores, 29% y 21%, respectivamente. Apenas la mitad de la población urbana haitiana tiene acceso a instalaciones sanitarias, mientras que ese servicio en las áreas rurales sólo alcanza a 16%. Aunque, según datos recientes de la OMS, dicha tasa demuestra que se ha logrado aumentar a 62/66 (años, 2015).

Las condiciones de seguridad para la población son extremadamente precarias. Los ciudadanos están totalmente desprotegidos y son victimizados por bandas criminales que operan con total impunidad, tanto en áreas rurales como urbanas. En gran parte de las zonas rurales de Haití, la inexistencia de presencia estatal es llenada por caciques locales que apoyados por antisociales –muchas veces soldados del desmovilizado ejército y policías dados de baja– se han convertido en las autoridades de facto. En las ciudades, en tanto, miembros del crimen organizado, en particular bandas vinculadas al narcotráfico, controlan diversas zonas sin que intervenga la débil y corrupta policía. Esta situación se ve agravada por una severa crisis económica caracterizada por una enorme cesantía y desabastecimiento alimenticio en donde la población desesperada ve en el crimen la única posibilidad de protección y ascenso social (HRW 2005; BBC 2005a; Keen 1998).

Las abismales condiciones de seguridad y la ausencia de perspectivas económicas para la población han provocado fuertes presiones migratorias. La mayoría de la diáspora haitiana se encuentra en República Dominicana; existen otras comunidades importantes en Estados Unidos (en Florida) y en Canadá (Québec). Esta migración está compuesta tanto por víctimas de desplazamiento forzado producto de la violencia, como de migrantes económicos (CIDH 2000; párrafos 48 y 49; Helton 2002: 86-102; Castles y Miller 2003: 150-1).

Sendos desastres naturales como tormentas tropicales o terremotos, como el acaecido en el año 2010, no hacen más que acentuar estas ya deplorables condiciones de vulnerabilidad y crisis estructural. Los desastres naturales que afectan el país no sólo perjudican la precaria infraestructura, sino que, a raíz de la erosión del suelo y la deforestación, tienden arrasar hectáreas de cultivos y a provocar devastadoras inundaciones (MSF 2004).

Estas condicionantes han provocado que muchas familias acudan a los organismos no gubernamentales (ONG) y al sector privado para tratar de satisfacer las necesidades de educación, salud y seguridad social, ante la escasa capacidad del Estado para asegurar su suministro. Cabe aclarar que este retraso del Estado en la promoción de servicios básicos parece haber sido en ocasiones un objetivo de ciertos sectores de la cooperación internacional, como respuesta a la ineficiencia de las instituciones oficiales y el posible desvío de recursos públicos. En todo caso, en el país se ha venido dando un desplazamiento y en cierto sentido una sustitución

del Estado en campos fundamentales de provisión de bienes públicos. En la actualidad, el sector público cubre apenas 25% de la demanda nacional de educación y 33% de la de salud. Además, sólo 3% de la población tiene acceso a alguna forma de seguridad social (CEPAL, 2004).

En el área de Educación, el país sufre de problemas históricos en el sector de la educación pública. El 50% de los niños no asiste a la escuela y el 80% de aquellos que sí lo hacen, asisten a escuelas privadas. La calidad de la educación suele ser deficiente y escasean textos de estudio adecuados y maestros calificados. Lo anterior se traduce en bajas calificaciones en las pruebas y altas tasas de deserción y repetición. Además, existen muy pocas escuelas (Ficha técnica del proyecto, 2013).

El sector de la enseñanza fue duramente golpeado por el terremoto ocurrido en 2010, con 3,978 escuelas dañadas o destruidas, lo que supuso el 80% de todas las escuelas de la zona afectada por el terremoto. Esto agravó la ya frágil situación en la que, antes del terremoto, menos de la mitad de los niños en edad escolar estaban yendo a la escuela (UNICEF, 2010). Tras esto, el Ministerio de Educación de Haití solicitó el apoyo del Gobierno de Chile, a través de su Embajada en ese país, para la reconstrucción de una de las pocas escuelas públicas que existen en el país, la Escuela República de Chile en Haití (ERCH).

La Escuela República de Chile es una de las pocas escuelas públicas que opera en Haití. De los niños y niñas que asisten a la escuela, un 50% del total, sólo el 20% de ellos lo hace a escuelas públicas. El sector, presenta vulnerabilidades que se acrecentaron con el terremoto del año 2010 (Ficha técnica del proyecto, 2013). Y, según compromiso presidencial asumido por el Gobierno de Chile con el de Haití, se respondió positivamente a tal solicitud, considerándose una de las primeras en ser reconstruidas, en el marco de dicho compromiso⁴.

Respecto de la infraestructura de la ERCH, la cual fue destruida por este desastre natural. Dicha escuela, inaugurada en 1953, ha contado con el apoyo del Gobierno de Chile a lo largo de su historia. Incluso, a través de su embajada en Haití, apoyó la construcción de una nueva infraestructura, inaugurada durante el año 2008. Este colegio contaba con tres niveles, 10 salas de clases, biblioteca y sala de informática, con oficinas adecuadas para profesores y personal administrativo. Fue construida con fondos FAES (Fondo Asistencia Económica y Social) del Gobierno de Haití y supervisado por el BID (Banco interamericano del desarrollo).

Luego del terremoto del 12 de enero de 2010, se determinó que el edificio de la Escuela presentaba daño estructural, por lo que se llevaron a cabo trabajos de

⁴ Compromiso presidencial de Chile a Haití. Con motivo de la reconstrucción de Haití post-terremoto, el Presidente Sebastián Piñera, en el marco de la Cumbre CELAC, realizada en Venezuela en diciembre 2011, ofreció al Presidente Michel Martelly, la construcción de entre 5 y 10 Escuelas en Haití destruidas. La Reconstrucción de la Escuela República de Chile en Puerto Príncipe, sería una de las primeras escuelas que se reconstruirán en el marco de este compromiso (Ficha técnica del proyecto, 2013).

demolición. Posterior a esto, se implementó, con fondos del BID, una Escuela provisoria. Dicha escuela provisoria se emplazó en un terreno de 450 m² aproximadamente, ubicado en el centro de Puerto Príncipe, a 300 metros aproximadamente del Palacio de Gobierno, un lugar estratégico tanto por su ubicación y conexión con el resto de la capital.

No obstante, esta escuela provisoria no contaba con la infraestructura y el equipamiento necesario para desarrollar sus funciones, pues no poseía el número de salas, superficie, estructura para-sísmica y para-ciclónica necesarias, además de sus pésimas condiciones acústicas, climáticas y lumínicas, inexistencia de espacios de recreación, servicios higiénicos precarios, entre otros. Además, no lograba dar cabida a todas las estudiantes de la Escuela, por lo que, los cursos 7mo, 8vo y 9no, fueron trasladados a unas salas prestadas en otro establecimiento educacional (Ficha técnica del proyecto, 2013).

De lo anteriormente descrito, se deduce que, la problemática identificada en Haití va más allá del desastre natural ocurrido en 2010. Las verdaderas causas de la problemática planteada, tienen relación con variables de carácter estructural de ese país, mencionadas con anterioridad, así como a debilidades del Estado para dar respuesta a la totalidad de las demandas ciudadanas, especialmente en casos de desastres naturales. Para ello, la cooperación internacional se ha convertido en una alternativa para el desarrollo de ese país, más no es la única solución a los numerosos problemas que enfrenta.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Tal como se describe en el apartado anterior, del reconocimiento de la problemática descrita, más allá de la catástrofe natural que significó el terremoto que destruyó mucha de la infraestructura en Haití, actores del sistema educativo haitiano estimaron necesaria la cooperación internacional, especialmente de Chile, para la reconstrucción de la ERCH. En este contexto, se plantea como pregunta de investigación el estudiar la forma de gestión del proyecto de cooperación entre diferentes actores, tanto de Chile como de Haití, para facilitar el rol del Estado haitiano, en la provisión de un recurso de uso común en Haití, como fue la reconstrucción de la ERCH, tras el terremoto ocurrido en el año 2010.

Dado que, lo que se busca, con la descripción del caso, es detallar el modelo de gestión entre diversos actores de los países de Chile y Haití. El cual se estableció en torno a la ejecución de un proyecto de cooperación para el desarrollo, en Haití, enfocado en las áreas de reconstrucción y mejoramiento de la calidad de la educación de la ERCH.

El proyecto que se detalla es: “Reconstruyendo Educación: “Escuela República de Chile en Haití”, descrito como un caso novedoso de la cooperación chilena, ejecutado a través de la participación colectiva de diferentes participantes. Tal

proyecto involucró, por parte de Chile, a: la empresa Komatsu Cummins, representando al sector privado; la escuela de Construcción Civil y la Facultad de Educación de la Universidad Católica, por la Academia; Fundación América Solidaria, por la sociedad civil y su voluntariado; y al Estado, representado por la AGCID (Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo). De parte de Haití, los involucrados directos fueron el grupo de beneficiarias del proyecto; es decir, casi 500 niñas, alumnas de la ERCH; así como, otros involucrados indirectos.

1.3. OBJETIVOS

Objetivo General

- ✓ Describir la forma de gestión del proyecto de cooperación “Reconstruyendo Educación: Escuela República de Chile en Haití”, entre diferentes actores, tanto de Chile como de Haití, para facilitar el rol del Estado haitiano en la provisión de un recurso de uso común, desde el año 2012 a la actualidad.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las diferentes formas de coordinación y colaboración establecidas por los involucrados en la ejecución del proyecto de cooperación en Haití.
- ✓ Analizar las características de un caso exitoso en el que se estableció un mecanismo de colaboración o acción colectiva, para la consecución de un determinado objetivo de desarrollo.
- ✓ Destacar los aspectos novedosos de la experiencia particular que pueden servir para replicarse, o tomarse como referencia, en posteriores estudios de caso en la materia.

1.4. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología seguida corresponde al estudio de caso de carácter cualitativo. El estudio fue desarrollado tomando como base la propuesta metodológica de Yin (1989), citado por Martínez, P (2006), mediante la cual se utiliza el estudio de caso como un método de investigación cuyo objetivo primordial es contribuir en la generación de teorías o modelos que pretenden obtener un cierto grado de aplicabilidad general, ya sea limitados a un solo caso o a múltiples casos.

De esta manera, para Yin (1989, 1998), la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una “generalización estadística” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los

experimentos, sino que se trata de una “generalización analítica” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría). Por tanto, la cuestión de la generalización de los estudios cualitativos (incluido el estudio de caso) no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos. De aquí que algunos autores prefieran hablar de transferibilidad, en vez de generalización, en la investigación de naturaleza cualitativa (Maxwell, 1998).

En este estudio de caso se pretende tomar el caso particular del proyecto de cooperación para el desarrollo ejecutado en Haití, para intentar validar o dar respuesta tanto a la pregunta de investigación como a los objetivos que guían la descripción del caso particular. Con ello se espera, entonces, contribuir en la futura descripción de casos específicos que requieran una metodología cualitativa enfocada en destacar características, fortalezas, o debilidades, de prácticas de gestión particulares.

En este sentido, según el propósito de este estudio, este es de carácter descriptivo y exploratorio, pues se centra en identificar aquellos elementos considerados como clave y que han incidido, de manera significativa, en el fenómeno estudiado. Así como, debido a que el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio (Gerencia Contemporánea, 2011).

En cuanto al tipo de estudio, de acuerdo a Sampieri, Collado y Baptista (2006), este estudio es de tipo explicativo- descriptivo, relacionado con la metodología a utilizarse, de igual manera. Para estos autores el tipo de estudio descriptivo nos sirve para: especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

La unidad de análisis se conforma por los representantes de los diferentes actores participantes en el proyecto: AGCID; Fundación América Solidaria; empresa Komatsu Cummins; Universidad Pontificia Católica de Chile (Escuela de Construcción Civil y Facultad de Educación); y, notoriamente, la comunidad de beneficiarios en Haití. Sobre los instrumentos de recolección de la información, se priorizaron principalmente aquellos relacionados con la información oficial del proyecto (página del Gobierno – AGCID; ficha técnica del proyecto). También información de los medios escritos y virtuales (Prensa, Comunicados oficiales de la AGCID; páginas principales de la Fundación América Solidaria, de la empresa privada KC, y la Universidad Católica).

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizó la entrevista semiestructurada, fuentes primarias y secundarias. La entrevista se

conformó de una serie de preguntas abiertas y cerradas, vinculadas a la descripción de la gestión del proyecto, para así conocer las diversas opiniones de los actores claves de cada una de las instituciones. El número de entrevistas utilizadas fue de siete, realizadas a actores considerados como relevantes y representantes de cada una de las instituciones participantes, y cuyas características propias se señalan en el apartado de descripción del caso concreto.

CUADRO 1. Pauta de Entrevistas

Ejecución del proyecto “Reconstruyendo Educación: “Escuela República de Chile en Haití”, desde el año 2010	
Tipo de preguntas	Preguntas
1. Preguntas de contexto	1.1. ¿Qué hechos se reconocieron como prioritarios para ejecutar el proyecto de reconstrucción de la escuela República de Chile en Haití?
	1.2. ¿Cuál fue el rol asumido por su organización ante los acontecimientos sucedidos en el año 2010 para tomar la decisión de involucrarse en el proyecto de reconstrucción?
	1.3. ¿Qué elementos se consideraron como fundamentales para involucrarse en la ejecución del proyecto?
2. Descriptivas del caso	2.1. ¿Qué acontecimientos marcaron la pauta para dar comienzo a las actividades de ejecución del proyecto?
	2.2. ¿Qué decisiones fueron consideradas como clave para su organización al momento de iniciar las actividades de ejecución del proyecto?
	2.3. ¿De qué manera se llevó la coordinación de actividades con el Gobierno de Haití para permitir la ejecución del proyecto?
3. Relativas a los acontecimientos novedosos	3.1. ¿Qué propició tomar la decisión de coordinar actividades con los otros actores participantes en la ejecución del proyecto (Gobierno, Empresa Privada, Academia y Sociedad Civil Organizada)?
	3.2. ¿De qué manera se acordó una interacción entre todos los actores participantes e involucrados en el proyecto?
	3.3. ¿Qué beneficios se han alcanzado tanto en Haití como para las organizaciones de Chile participantes en el proyecto?
4. Expectativas de los impactos del proyecto	4.1. ¿Tras la ejecución del proyecto, qué beneficios concretos se espera obtener tanto para los beneficiarios del mismo como para la organización?
	4.2. ¿Qué fortalezas y debilidades se señalan de la ejecución de este proyecto con base en un modelo de coordinación novedoso?
	4.3. ¿Se esperaría continuar coordinando acciones de este tipo con otros actores del país con el objetivo de lograr valor público en la sociedad chilena?

II. MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente apartado se describen los conceptos aplicados en este estudio de caso, los cuales guían su descripción y permiten validar los objetivos propuestos en el mismo. La razón por la que se escogieron estos, y no otros conceptos, como parte del marco analítico, se relaciona con la descripción de los factores o elementos que forman parte del caso específico. Es decir, tras la indagación teórica realizada, se seleccionaron los conceptos que ofrecen un marco analítico y conceptual de relevancia para el caso seleccionado. Dichos conceptos se describen a continuación:

2.1. Acción Colectiva

Bajo éste concepto se reconocen dos tipos de interpretaciones; por un lado, las contribuciones de Mancur Olson en su clásico libro "La lógica de la acción colectiva", que Ostrom llama de "primera generación", piensa que las potencialidades de la cooperación voluntaria son muy reducidas para resolver problemas de acción colectiva, por lo que considera necesario recurrir a la intervención de una autoridad externa (el gobierno mediante el uso de la fuerza). Por otra parte, Ostrom, como exponente de las teorías de la "segunda generación", confía en la capacidad de autoorganización de los propios individuos –lo que, no obstante, no quiere decir que consideren el papel del gobierno irrelevante– (Oro, 2011).

En primer lugar, Ostrom, apuesta por un enfoque más realista y rico, suponiendo el caso de Olson como un caso particular dentro de una gran variedad de situaciones, en que diferentes tipos de individuos (entre totalmente altruistas y totalmente egoístas) coexisten, relacionándose entre ellos, compartiendo experiencias y transmitiéndose información. Esta segunda es la perspectiva que denomina del capital social (Oro, 2011). Del mismo modo, se asume que las preferencias de los individuos son heterogéneas (egoístas, altruistas, etc.), siendo el supuesto de egoísmo una posibilidad metodológica más y no una característica definitoria del ser humano (Miller, 2004).

En segundo lugar, al plantearse la posibilidad de una aproximación conductual al estudio de la acción colectiva, Ostrom (1998) presenta los heurísticos⁵ como una de las piezas claves, junto a reglas y normas sociales, para la comprensión de este tipo de acciones. Para esta politóloga norteamericana los individuos no son capaces de calcular un conjunto completo de estrategias ante cada situación posible. Del mismo modo, pocas situaciones en la vida real generan información sobre todas las

⁵ En la mayoría de las situaciones cotidianas, los individuos usan técnicas heurísticas —reglas básicas de acción— o las respuestas que han aprendido con el tiempo y que usualmente les dan resultados buenos (aunque no necesariamente óptimos) en determinados tipos de situaciones. En situaciones frecuentes y repetitivas, como las que enfrentan los pastores que deambulan con su ganado, los individuos aprenden técnicas heurísticas mejores, a la medida de situaciones particulares. Dicho de otra manera, con el tiempo, los individuos desarrollan ciertas aproximaciones de los beneficios y costos de las acciones que pueden emprender en una situación determinada (Ostrom *et al.*, 2012).

acciones potenciales que uno puede llevar a cabo, todos los resultados posibles, así como todas las estrategias que pueden ser desarrolladas por los otros. Por eso, tanto en situaciones de campo, como en experimentos de laboratorio, los individuos usan heurísticos que han aprendido a lo largo del tiempo, partiendo de las acciones con las que han obtenido buenos resultados en determinadas situaciones particulares (Ostrom & Ahn, 2003).

En tercer lugar, relacionado el aspecto de las reglas y normas sociales compartidas, para Ostrom, los patrones de comportamiento que los comunes desarrollan con el tiempo, son formas de capital social con las cuales pueden construir arreglos institucionales para resolver dilemas relacionados con los recursos de un acervo común. Para algunos estudios, los objetos de la acción colectiva se refieren a tipos particulares de tareas, p. ej. participación en reuniones, vigilancia del recurso compartido, mantenimiento de la infraestructura compartida (Poteete, Janssen & Ostrom, 2012). En otras palabras, la acción colectiva se ocupa de estudiar los procesos de provisión de bienes colectivos y cómo estos se administran entre diferentes grupos de personas.

Asimismo, este concepto tiene estrecha relación con el concepto de capital social, debido a la necesidad que surge entre los individuos para crear, conservar y ampliar sus redes sociales. En este punto, es importante señalar el valioso elemento de la confianza, la cual debe existir entre los involucrados para llevar a cabo sus proyectos. El aporte de Ostrom apuesta por esta vía, la cual es una visión opuesta al enfoque tradicionalista de Olson y otros teóricos, que suponen individuos atomizados y totalmente egoístas –en coherencia con la tradición neoclásica– (Oro, 2011).

El elemento de la confianza destaca en otros estudios sobre las condiciones de desarrollo/subdesarrollo de los países. Así, como dijo Kenneth Arrow: prácticamente toda transacción económica posee un elemento de confianza, ciertamente cualquier transacción conducida en un periodo de tiempo. Se puede argumentar plausiblemente que gran parte del atraso económico en el mundo puede explicarse a partir de la falta de confianza mutua (Oro, 2011).

Además de estos elementos, el concepto de acción colectiva se ha llevado al campo de las políticas públicas al vincularse con el análisis de las funciones pública y privada, en coordinación con los grupos focales de las intervenciones. El objetivo de este tipo de intervenciones es tomar en cuenta las realidades locales para romper con el paradigma tradicional de estimar la intervención estatal como la única alternativa para atender problemáticas sociales.

La comprensión de las causas de éxitos y fracasos de las estrategias de acción colectiva debe ser una fuente principal de aprendizaje para mejorar las intervenciones públicas y privadas orientadas a abatir la pobreza, modificar los sistemas de exclusión, promover el desarrollo rural sustentable y mejorar el manejo de los recursos naturales (Ramírez & Berdegué, 2003). Interesante es también el énfasis que pone Ostrom en la importancia del conocimiento de las circunstancias

locales y particulares a la hora de resolver problemas de acción colectiva –tema que ilustra con el caso de la construcción de infraestructuras–, lo que da luz sobre un enfoque de las instituciones más complejo, en el que la interpretación de éstas es tan importante como su contenido formal (Oro, 2011).

De igual manera, sus argumentos acerca del papel del gobierno y la intervención pública en la acción colectiva son de sumo interés. Así, sostiene Ostrom que, “las soluciones que se basan en la autoridad externa pueden fácilmente conducir a un intento de imponer reglas uniformes que no toman en cuenta las condiciones locales. Las reglas uniformes impuestas no sólo no logran movilizar al capital social en el nivel local para resolver problemas concretos, sino que pueden dar como resultado la destrucción total de los recursos de capital social ya existentes. O que las instituciones gubernamentales facilitan la creación de capital social cuando se autoriza un espacio amplio para la auto organización fuera del ámbito de la acción gubernamental requerida” (Ostrom & Ahn, 2003).

Por el contrario, cuando se hacen completamente responsables de grandes ámbitos de las actividades humanas, no permiten la entrada a otros esfuerzos en estos campos. Cuando los gobiernos nacionales se vuelven propietarios de todos los bosques u otros recursos naturales o cierran escuelas y hospitales manejados por grupos religiosos con la intención de proporcionar ellos mismos todos los servicios educativos y de salud, destruyen una inmensa provisión de capital social que es de por sí escasa. Rara vez puede remplazarse esto con rapidez. La creación de ciudadanos dependientes en vez de ciudadanos emprendedores reduce la capacidad de los individuos para generar capital (Oro, 2011).

Por último, existen otras características de la acción colectiva como práctica de un grupo local. Así, según Ramírez & Berdegué (2003), “las estrategias de acción colectiva pueden clasificarse según sus propósitos principales, de la siguiente manera: mejorar los ingresos u otra dimensión del bienestar material inmediato de los grupos involucrados; modificar las relaciones sociales en el interior de poblaciones rurales específicas y, en particular, las relaciones de poder; influir sobre las políticas públicas para ampliar las oportunidades de desarrollo y debilitar o superar los mecanismos de exclusión y discriminación. Otros objetivos que se pueden agregar son: desarrollo de las capacidades de los individuos (capital humano); fortalecimiento de las organizaciones; construcción de redes y concertaciones sociales; profundización de normas y valores como la solidaridad, la reciprocidad y la confianza, que contribuyen al logro del bien común (capital social)”.

CUADRO 2. Factores de éxito para la acción colectiva

Factor	Características
Valores Compartidos	Entre los participantes en la acción colectiva, entre los cuales resaltan la solidaridad, la honestidad, la reciprocidad y la confianza, todos ellos en contraposición al individualismo.
Normas de Conducta	Entre los cuales se destacan el cumplimiento de compromisos, la disciplina, el respeto, la apertura al diálogo y la disposición a la autocrítica.
Sistemas de reglas Formales	Que rigen las relaciones dentro de la organización o grupo que emprende la acción colectiva, como los que definen los deberes y derechos de sus integrantes, la distribución de los beneficios y costos de la acción y, en especial, los que permiten prevenir y castigar casos de corrupción.

Fuente: elaboración propia, con base en: Ramírez & Berdegué, 2003.

En el cuadro anterior se presentan las características señaladas como factores de éxito para la acción colectiva. De los mismos, los aspectos de normas de conducta y el sistema de reglas formales, son los que permiten describir el caso expuesto en este estudio. De tal manera, se aprecia el concepto de Acción Colectiva como un marco analítico que permite describir la manera o mecanismo que permite que diferentes individuos, con objetivos particulares, se unan para la consecución de un determinado objetivo de desarrollo. En este marco, los componentes de relación colaborativa, confianza, construcción de redes y participación colectiva, resultan explicativos de las acciones en el terreno.

Para el caso en referencia, este concepto permite describir, de manera concreta, el entorno de colaboración creado, establecido y respetado por los involucrados en la ejecución de un proyecto de cooperación. Lo anterior se reconoce al momento de describir los roles asumidos por cada uno de ellos, los objetivos fijados, y los procedimientos de colaboración utilizados, todo de manera auto gestionada o auto impuesta, tomando en cuenta las características locales del grupo de beneficiarios de la intervención, y sin la necesidad de una autoridad externa reguladora.

2.1.1. Capital Social

En relación a lo anterior, y según Ostrom & Ahn (2003): El concepto de capital social pone el acento sobre varios factores que no son nuevos, pero que generalmente fueron pasados por alto durante el auge de la economía neoclásica y las teorías de la elección racional: confianza y normas de reciprocidad, redes y formas de participación civil y reglas o instituciones tanto formales como informales. La contribución de la perspectiva del capital social consiste en que incorpora estos factores aparentemente diversos al marco de la acción colectiva. La perspectiva del

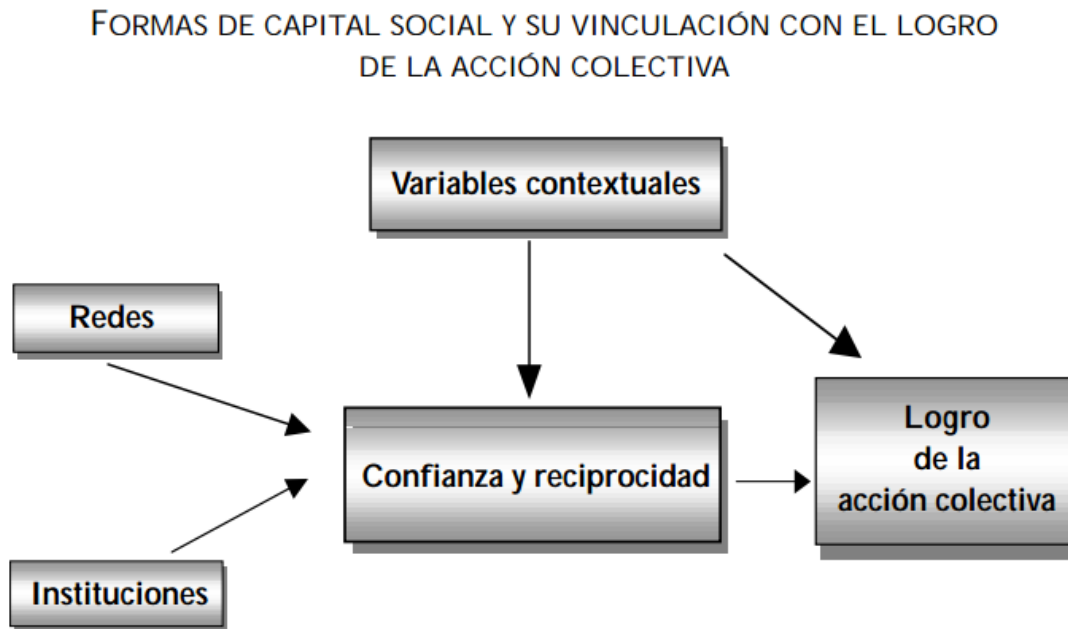
capital social ayuda a abordar la cuestión de cómo acelerar el desarrollo económico y la gobernabilidad democrática. Al mismo tiempo, esta perspectiva les pide a los teóricos de la acción colectiva que salgan del mundo del razonamiento puro y aborden cuestiones empíricas de políticas públicas, cuestiones de importancia práctica.

Coleman (1990: 302), define el capital social por su función: [El capital social] no es una entidad individual, sino una variedad de entidades diferentes que tienen dos características en común: todas están formadas por algún aspecto de una estructura social y facilitan ciertas acciones de individuos que se hallan dentro de la estructura [...] A diferencia de otras formas de capital, el capital social es inherente a la estructura de relaciones entre dos o más personas. No se aloja ni en los individuos ni en la puesta en marcha física de la producción.

Otros autores definen el capital social como “aspectos de la organización social, tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada” (Putnam *et al*, 1993). Esto, también relacionado con el aporte de Ostrom y Arrow a la idea de la confianza como valor fundamental en las transacciones económicas entre individuos.

En este sentido, es posible identificar tres formas de capital social que son particularmente importantes para el estudio de la acción colectiva: 1) la confianza y las normas de reciprocidad, 2) las redes/participación civil y 3) las reglas o instituciones formales e informales. Vemos el capital social como un atributo de los individuos y de sus relaciones, que acrecienta su habilidad para resolver problemas de acción colectiva (Ostrom & Ahn, 2003).

DIAGRAMA 1. Componentes del Capital Social



Fuente: Ostrom, E., & Ahn, T.-K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva.

Las reglas y las instituciones también crean incentivos para que las partes de una transacción se comporten de manera confiable. Pueden influir directamente sobre el comportamiento al establecer mecanismos de recompensas y castigos, o indirectamente, al ayudar a los individuos a gobernarse a sí mismos al proporcionar información, asesoría técnica, mecanismos alternativos de resolución de conflictos y demás. Cuando existen instituciones formales o informales que garantizan que se impondrán castigos a quienes no cumplan con los contratos, afectan la valoración que hace la persona que confía sobre el comportamiento futuro de una persona en la que se confía (Ostrom & Ahn, 2003).

En definitiva, lo que se deduce es que tanto los conceptos de capital social como de acción colectiva están estrechamente relacionados y pertenecen a una segunda generación de teorías respecto al comportamiento humano en momentos de cooperación versus egoísmo, respecto a la gestión de bienes o recursos comunes. Así, el aporte de Ostrom y Ahn contribuye sobremedida como corolario de estos conceptos vinculados: sostenemos que el concepto de capital social debe localizarse en los esfuerzos para crear las teorías de la racionalidad y de acción colectiva de la segunda generación (Ostrom, 1998a: 9-14). Y los esfuerzos para crear una teoría conductual de la acción colectiva se benefician de la perspectiva del capital social.

Aunado a la parte de intervenciones públicas que pretenden modificar una determinada realidad para el mejoramiento de una problemática social, igualmente

se ha reconocido la importancia de tomar el elemento de la confianza para la creación de vínculos con las comunidades locales. De tal manera que, las intervenciones o proyectos comunitarios incorporen la visión propia de los beneficiarios. Un proyecto productivo o la toma de una carretera, como ejemplos de modalidades diferentes de acción colectiva, pueden ser complementarios entre sí cuando contribuyen a la construcción social de una identidad compartida, es decir, la visión de un futuro deseado y un proyecto para llegar al mismo (Ramírez & Berdegú, 2003).

Desde este punto de vista, el componente de capital social facilita la participación directa e involucramiento de los grupos de beneficiarios de las intervenciones y programas o políticas públicas. De tal manera, es posible afirmar que este constituye un elemento de éxito para la sostenibilidad de tales iniciativas.

De acuerdo a lo anterior, y como ya se señalaba, este concepto forma parte del marco de acción colectiva, por lo que, puede reconocerse que, el capital social es un resultado de la acción colectiva. En este sentido, el capital social es una construcción y resultado directo de la acción colectiva de un determinado conjunto de actores, al llevar a cabo o ejecutar proyectos de desarrollo.

Por ende, en la construcción del caso descrito en este estudio, dichos conceptos están estrechamente relacionados y permiten explicar el modelo de gestión estructurado por los involucrados. De la ejecución de las actividades y tareas propias del proyecto, se logró la participación efectiva del grupo de beneficiarios del proyecto, la articulación de redes de actores y generar confianza en las normas e instituciones por ellos conformados.

2.1.2. Autogestión

Otro elemento importante de éxito para la acción colectiva es el de la capacidad de los involucrados para establecer normas y parámetros de conducta aplicables uniformemente. En este punto es importante señalar tres tipos de factores de éxito, de carácter interno, para la eficacia y la sostenibilidad de las estrategias de acción colectiva:

Ostrom, Gardner y Walker (1994: 328), señalan que la comunicación y la interacción continuadas, las expectativas de confianza mutua que se generan a partir de aquéllas, y la capacidad para crear sus propias reglas y establecer el medio de vigilancia y sanción de las reglas, constituyen un factor clave que ayuda a los individuos a resolver sus problemas de acción colectiva.

Los sistemas de autogobierno⁶, en cualquier ámbito en el que haya interacciones sociales, tienden a volverse más eficientes y estables no debido a un efecto mágico

⁶ Para Domingo Gallego (2016), el término de autogobierno tiene que ver con: el conjunto de normas informales y el conjunto de criterios éticos y morales y de instrumentos conceptuales que suponen probablemente, pese a su carácter inmaterial, el patrimonio más potente de cualquier sociedad. La

de la participación de grupos de base, sino debido al capital social —en la forma de reglas prácticas efectivas— que esos sistemas tienen mayor probabilidad de desarrollar y preservar; a las redes que los participantes han creado, y a las normas que han adoptado.

En este sentido, la autogestión es un mecanismo por el que los individuos deciden auto imponerse reglas o lineamientos concretos, sin necesidad de una supervisión externa, como el caso de la regulación estatal. Comprender la importancia del capital social no implica que las autoridades externas deban siempre mantenerse alejadas de los problemas locales. El papel clave para las autoridades públicas consiste en proporcionar información exacta y confiable a los individuos, a la vez que se les permite diseñar sus propios arreglos institucionales para poder manejar sus problemas específicos. La autoridad externa puede también ayudar a los propietarios/ciudadanos locales al proporcionar sistemas complementarios endógenos de vigilancia y sanción (Ostrom & Ahn, 2003).

Ostrom, Gardner y Walker (1994: 327) concluyen que “las políticas apropiadas involucran la provisión de mecanismos justos y baratos de resolución de conflictos y de apoyo para exigir el cumplimiento de las normas, más que la imposición de elaboración de reglas y la exigencia de su cumplimiento por parte de funcionarios externos, por un lado, o la desatención total, por otro”.

Es así como, recordando el concepto de capital social, las redes que se construyen entre los individuos funcionan como los canales de autogestión, o autogobierno, los cuales, a su vez, son fundados en instituciones, normas y arreglos, acordados entre los mismos. Por ende, la autogestión representa la capacidad de los involucrados en regirse por normas, actuar de acuerdo a ellas, legitimar las instituciones conformadas, y respetar los acuerdos, sobre una base de confianza mutua.

Para el caso descrito en este estudio, se escogió este concepto pues permite explicar el mecanismo de gestión establecido entre los participantes en el proyecto de cooperación. Es así como, el objetivo general formulado para este estudio de caso, puede ser alcanzado a través de la descripción del modelo de autogestión construido por los mismos involucrados, de las instituciones y normas fijadas por los actores principales, y por los arreglos o acuerdos alcanzados, para la consecución de un determinado objetivo de desarrollo.

idea que transmiten, globalmente considerados, los principios de Ostrom (2005, pp. 593- 630) es que en un contexto donde domine la reciprocidad —y con ellas la confianza— y en el que las personas perciban de modo efectivo su capacidad de participar en el autogobierno colectivo —y de influir en las decisiones públicas— será el adecuado para que las acciones de los distintos agentes conduzcan paulatinamente al establecimiento de unos principios y normas convenientes para un desenvolvimiento económico social y ambientalmente equilibrado.

2.2. Innovación Social

El término de Innovación Social ha sido recientemente acuñado y se refiere a: nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisface necesidades sociales y crean nuevas relaciones de colaboración. Es decir, hay innovaciones que son ambas, buenas para la sociedad y aumentan la capacidad de actuar de la sociedad (Murray et. al. 2008).

De acuerdo con la Stanford Graduate School of Business **innovación social** es una solución nueva a un problema social la cual es más efectiva, eficiente, sustentable o justa que la solución actual cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad como un todo en lugar de únicamente a los individuos. Para (Murray et. al. 2008) innovación social se define como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisface necesidades sociales y crean nuevas relaciones de colaboración. Es decir, hay innovaciones que son ambas, buenas para la sociedad y aumentan la capacidad de actuar de la sociedad. También (Mulgan et.al 2007) define innovación social como actividades y servicios que son motivados por una meta para satisfacer necesidades sociales y que son principalmente desarrolladas y socializadas a través de organizaciones cuyo propósito principal es social.

Para la Unión Europea: “La Innovación Social consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público... o en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad... capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración. Son, por tanto, al mismo tiempo innovadoras en sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar...” (European Commission, 2010). Tras éste, es posible notar la relación con el concepto de Capital Social.

Por ende, es posible afirmar que los conceptos de Capital Social e Innovación Social aunque no significan lo mismo, sí se relacionan en cuanto a que ambos buscan generar nuevas formas, métodos, estrategias o prácticas, de mejorar las relaciones sociales entre los individuos, y así generar cambios e impactos reales y permanentes. Dado que son los individuos los que innovan y crean nuevas relaciones entre ellos, el componente central es, notoriamente, el humano.

De este modo, los procesos involucrados en la innovación social dan como resultado aprendizajes, compromisos y transformaciones que impactan fuertemente a nivel local y deben construirse sobre la participación de los agentes locales, el empoderamiento y el compromiso ciudadano (Deusto Innovación Social, 2014).

Murray, Mulgan y Caulier (2011) afirman que: tanto en el mercado como en el Estado, el aumento de las redes de distribución ha coincidido con un giro marcado hacia lo humano, lo personal y lo individual. Esto ha provocado un mayor interés en la calidad de las relaciones (lo que Jim Maxmin y Shoshanna Zuboff llaman el soporte de la economía), se ha llevado a la innovación alrededor de personalización

(desde nuevos tipos de mentor hasta cuentas personales), un mundo nuevo y rico en información y retroalimentación. La política pública también se ha vuelto hacia lo doméstico, a través de innovaciones como las asociaciones familiares de enfermeras y los conserjes verdes.

De acuerdo a Murray, Mulgan y Caulier (2011), algo de lo que está sucediendo en el mercado implica la adopción de las ideas del sector social - La colaboración, la cooperación, las redes basadas en la confianza, la participación del usuario en el diseño de servicios, por ejemplo, son todos conceptos habituales en el campo social y ahora se ven como en la vanguardia de los negocios. En el contexto de Murray, Mulgan y Caulier (2011), la innovación social no se refiere a un sector determinado de la economía, sino a la innovación en la creación de productos y resultados sociales, independientemente de dónde nacen.

Por su parte, para la CEPAL, la innovación aplicada al campo social tiene relevancia en el sentido que permite la replicabilidad de los procesos, más que de los resultados, de creación de nuevas formas de hacer las cosas. Así, “en consecuencia, la capacidad de innovar ya no puede considerarse como una destreza individual, ni tampoco como la suma de una serie de aptitudes individuales: debe tomarse como una competencia social compartida por los actores sociales que forman parte de una cantidad, quizás extensa, de prácticas relevantes” (Engel, 1997).

La CEPAL definió la innovación social como nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región. Un factor clave en el surgimiento de innovaciones sociales ha sido, sin duda la activa participación de la comunidad desde la definición del problema que desean solucionar, la identificación de posibles alternativas de solución, la ejecución de las mismas, así como su seguimiento. Es indispensable que los modelos innovadores tengan una relación costo – beneficio mejor que la de los tradicionales, además deben ser escalables, sostenibles y posibles de ser convertidas en programas y políticas públicas que puedan afectar a grupos amplios de la población (CEPAL, 2015).

El elemento de la participación ciudadana, como se menciona en el párrafo anterior, tiene relación con el de innovación social, puesto que se trata de involucrar a los grupos de beneficiarios desde la etapa de diseño o formulación de los proyectos o intervenciones públicas. La innovación social se da cuando se logra dicha relación entre los que formulan las políticas o intervenciones de desarrollo y la comunidad de beneficiarios directos. De manera que, se logra capitalizar las relaciones sociales, las redes de trabajo y las instituciones auto gestionadas, fundadas en la confianza y la colaboración mutua.

Uno de los factores que parece ser clave para la definición de una determinada iniciativa o proyecto como un caso de innovación social, es el de la capacidad del grupo o colectivo agrupado en torno a un objetivo de desarrollo específico o

demanda social que, no puede ser provisto o resuelto ni por el sector público o privado. Es por esto que muchas veces es difícil que las innovaciones se diseminen más allá del ámbito local en que se originan, o que se multiplique el número de sus beneficiarios. Siendo así, los actores involucrados en el diseño y gestión de políticas públicas deberían hacer un esfuerzo adicional por vincularse a estas innovaciones, facilitarlas, y extraer de ellas lecciones inspiradoras y útiles para diseñar o renovar la política pública (Herrera & Ugarte, 2008).

En este sentido, muchos de los casos no son sistematizados y permanecen en el anonimato. Por lo que, la réplica no es una constante en este tipo de experiencias. Lo que puede destacarse, en común entre las mismas, es que se estima la innovación como un proceso social, esto quiere decir, según Herrera & Ugarte (2008): por una parte, la innovación es un proceso endógeno de auto organización, es decir, de articulación de los recursos propios —materiales, técnicos, informativos, de conocimiento—, cuyos logros deben atribuirse a causas internas, a una manera propia y especial de encarar las dificultades y los retos, a unas propiedades grupales propiciadoras y a cualidades personales que favorecen el cambio, tales como deseo de aprender y resiliencia emocional, entre otras.

Por otra parte, la innovación también es un proceso exógeno, eco organizado, que supone factores externos que condicionan el ritmo de la innovación, siempre en relación con un entorno cambiante y con una zona de influencia próxima, es decir, con un conjunto de aliados y oponentes. Las condiciones socioculturales de la innovación pueden ser positivas al prescribir “lo que hay que pensar y conocer”, o pueden ser negativas al excluir normativamente lo que no se puede concebir ni hacer. De modo “... que no solo hay condiciones históricas-socioculturales prescriptivas para la idea y para el conocimiento; hay también condiciones permisivas, y estas condiciones permisivas dejan lugar para las autonomías individuales, la idea nueva, el pensamiento creador” (Morin, 2001, pág. 79).

Bajo estas condiciones, se recalca la idea de que los casos de innovación social no cuentan con réplicas, dado que las condiciones internas y externas son diferentes en cada uno de ellos. Otra de las características importantes de este concepto es que las principales fuentes de la innovación en el campo social son las organizaciones de la comunidad, las no gubernamentales, y las públicas. Por ello, un objetivo central de muchos proyectos es que las personas que padecen alguna forma de exclusión, y desde cierto punto de vista son su objeto, se transformen en un sujeto activo.

Por ello, la participación ciudadana e involucramiento directo de los grupos de beneficiarios de un proyecto, iniciativa de desarrollo, o política pública, es un elemento o factor de éxito de la innovación de carácter social. Siendo que, la innovación social pone su acento en el capital social, el desarrollo de capacidades individuales y su interrelación en redes para trabajar por la consecución de un objetivo de desarrollo, o la resolución de una determinada problemática social. Lo que se busca es, entonces, encontrar alternativas novedosas a problemas sociales o ambientales de carácter perdurable.

En el siguiente estudio de caso se hace mucha alusión al modelo de gestión, innovación social, capital social y acción colectiva. Pues, desde los mismos se permite describir una forma de acción novedosa (una alternativa a los modelos de colaboración tradicionales), de trabajo en redes, participación ciudadana, apropiación de los beneficiarios directos del proyecto, y de construcción de una iniciativa que puede servir de ejemplo al momento de analizar alternativas de políticas públicas enfocadas en resolver problemáticas sociales o ambientales.

III. DESCRIPCIÓN DEL CASO

En el siguiente capítulo, se presenta el caso de estudio, partiendo de los antecedentes y de las variables del contexto en el que se desarrolló el proyecto de cooperación en Haití. Se describen las características y generalidades de los actores involucrados, así como sus particularidades, al integrar un modelo de acción colectiva para la ejecución de la intervención de cooperación. Asimismo, se detalla el modelo de gestión conformado por los mismos actores, centrado en maximizar los beneficios para el grupo de beneficiarios directos del proyecto.

La descripción del caso permite cotejar los conceptos escogidos e incluidos en el apartado del marco conceptual, para así poder describir de una manera más acertada, el modelo de gestión conformado, de manera particular, entre los involucrados. En este sentido, el propósito principal de este apartado es el de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada para este estudio de caso, la cual consiste en describir la forma de gestión del proyecto de cooperación entre diferentes actores, tanto de Chile como de Haití, para facilitar el rol del Estado haitiano, en la provisión de un recurso de uso común en Haití, como fue la reconstrucción de la ERCH, tras el terremoto ocurrido en el año 2010.

3.1. ANTECEDENTES

El 12 de enero de 2010 un terremoto de 7 grados en la escala de Richter dejó la capital de Haití bajo los escombros, con un saldo de más de 200.000 muertos. La infraestructura del gobierno central y los gobiernos locales quedó completamente colapsada⁷. Éste es uno de los que más destrucción y muertos ha dejado en la historia reciente de América Latina (SRMINING, 2015). Sumado a ello, es importante reconocer la situación ya precaria del país, a la que se sumó este desastre natural puesto que Haití es considerado uno de los países más desiguales

⁷ Artículo publicado en la revista Nueva Sociedad No 226, marzo-abril de 2010. <http://nuso.org/articulo/terremoto-en-haiti-las-causas-persistentes-de-un-desastre-que-no-ha-terminado/>

del mundo y se encuentra entre los más pobres del continente americano (BID, 2016).

En relación con lo anterior, según datos oficiales del Banco Mundial (2014): Entre 2000 y 2012 bajó el porcentaje de personas que viven en la extrema pobreza -con un dólar o menos al día- del 31% al 24% a nivel nacional y del 20% al 5% en la zona de Puerto Príncipe. Más de 200.000 personas han salido de la pobreza. Sin embargo, el alto nivel de vulnerabilidad amenaza estas mejoras: Cerca de 2,5 millones de haitianos no pueden darse el lujo de cubrir sus necesidades básicas de alimentación, y un millón se encuentran en peligro de caer en la pobreza. Asimismo, el 10% de los haitianos más ricos poseen el 70% del ingreso total del país. Los desastres producto del cambio climático amenazan a más de 500,000 haitianos cada año. Menos del 50% de los hogares tiene acceso a agua potable y solo el 25% se beneficia de un saneamiento adecuado (PMA, 2015).

Estos datos reflejan una situación altamente vulnerable que sitúa a Haití en una posición única que acapara la atención mundial y lo vuelven objeto de múltiples intervenciones de desarrollo y de estabilización, por parte de organismos y agencias especializadas del sistema de las Naciones Unidas, y de la cooperación internacional para el desarrollo, especialmente. Según el Banco Mundial (2014): Las mejoras en la reducción de la pobreza fueron impulsadas principalmente por la ayuda internacional (tras el terremoto), las remesas y el aumento de empleos mejor pagados en la construcción, el transporte y las telecomunicaciones, sectores que también recibieron una gran cantidad de las inversiones de la comunidad internacional como parte de la reconstrucción.

Las condiciones de vulnerabilidad de este país se señalaron anteriormente en el capítulo de planteamiento del problema. Por lo que, se reafirma que las verdaderas causas del desastre no deben buscarse en el movimiento sísmico sino en las condiciones socioeconómicas extremas, las aglomeraciones urbanas, los estilos precarios de construcción, la degradación ambiental, la debilidad del Estado y las presiones internacionales. En suma, en la histórica exclusión y pobreza⁸.

En cuanto al sistema de educación en Haití, fuentes oficiales⁹ también informan que el país sufre de problemas históricos en el sector de la educación pública. Según un informe de 2006 del Banco Mundial, 92% de las escuelas son privadas, la mayor parte de las escuelas públicas están en las zonas urbanas y 80% de los estudiantes primarios y secundarios asisten a escuelas privadas (pagas). Haití es el único de los países más pobres del mundo donde más de 50% de los niños asisten a escuelas que no son estatales (OPS, 2013).

⁸ Artículo publicado en la revista Nueva Sociedad No 226. *Ibíd.*

⁹ Según las cifras del UNICEF (1999), un 58% de las instalaciones que se utilizan en la enseñanza no fueron concebidas originalmente como escuelas. Muchas aulas están tan sobrecargadas que solamente uno de cada cuatro niños puede sentarse. Y casi dos terceras partes de los niños abandonan la escuela primaria antes de terminar el curso de seis años.

El Censo General de Población y Vivienda correspondiente a 2003 mostró que más de 61% de la población de 10 años de edad o más estaba alfabetizada (53,8% de las mujeres y 63,8% de los hombres) y que en las zonas urbanas se registraban tasas de alfabetización mayores (80,5%) que en las rurales (47,1%). Según la Encuesta sobre Condiciones Sanitarias en Haití de 2001, la tasa neta de matriculación en la enseñanza primaria de los niños de 6 a 11 años de edad fue de 60% en toda la nación.

Sin bien no hubo ninguna diferencia importante entre las tasas de matriculación netas en la enseñanza primaria de las niñas (60%) y los niños (59%), en la tasa de matriculación bruta en la enseñanza secundaria se registra una diferencia significativa (37% en las niñas y 45% en los niños). Además, existe una amplia diferencia entre las tasas brutas de matriculación en la enseñanza secundaria entre los niños de familias más prósperas (71%) y los niños de familias en el quintil de ingresos más bajos (23%)¹⁰.

En este contexto, la Escuela República de Chile en Haití (ERCH) fue inaugurada en 1953 y ha contado con el apoyo del Gobierno de Chile a lo largo de su historia. La escuela es una de las pocas escuelas públicas de Haití, está ubicada en el centro de la capital, Puerto Príncipe, y fue una de las casi 5.000 escuelas destruidas a causa del terremoto del 12 de enero de 2010.

El Gobierno de Chile, a través de su embajada en Haití, adquirió paneles solares para dicha escuela en el año 2008 y apoyó la construcción de una nueva infraestructura durante ese mismo año, además entregó becas a sus estudiantes. Este colegio contaba con tres niveles, 10 salas de clases, biblioteca y sala de informática, con oficinas adecuadas para profesores y personal administrativo. Fue construida con recursos del Fondo de Asistencia Económica y Social (FAES) del Gobierno de Haití y supervisado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Tras el desastre natural de enero del 2010, en abril de ese mismo año, y gracias a un programa de construcción de escuelas provisorias del BID, se construyeron tres pabellones, que la comunidad escolar utilizó por casi 4 años. Sin embargo, dicha escuela provisorio no contaba con las condiciones mínimas para albergar la actividad escolar, acentuando la vulnerabilidad de estas casi 600 escolares. Tales condiciones de precariedad y vulnerabilidad, como la falta de luz y de agua potable, el hacinamiento existente (en una sala hacían clases dos cursos simultáneamente, sumando más de 60 niñas en 30 m², entre otros aspectos a destacar, fueron los elementos considerados como urgentes y oportunos de intervención, por parte de los actores relevantes.

10 Datos mostrados en un artículo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). http://www.paho.org/salud-en-las-americanas-2012/index.php?option=com_content&view=article&id=38%3Ahaiti&catid=21%3Acountry-chapters&Itemid=146&lang=es

Recordando algunos elementos explicativos de la teoría respecto a la Acción Colectiva, específicamente lo concerniente al proceso de toma de decisiones por parte de los individuos que ejecutan una estrategia coordinada. La heurística mencionada por Ostrom: tanto en situaciones de campo, como en experimentos de laboratorio, los individuos usan heurísticos que han aprendido a lo largo del tiempo, partiendo de las acciones con las que han obtenido buenos resultados en determinadas situaciones particulares (Ostrom & Ahn, 2003). Es posible afirmar, para el caso acá expuesto, que los actores relevantes decidieron ejecutar una iniciativa coordinada tomando como referencia experiencias anteriores, especialmente, en el campo de la cooperación para el desarrollo.

De acuerdo a los hallazgos del trabajo de campo, debido a las respuestas de los entrevistados, hubo un reconocimiento compartido acerca de que el trabajo en conjunto, para la intervención de desarrollo, resultaría más efectivo que las acciones aisladas o independientes. Se partió, como ellos mismos mencionaron, del reconocimiento de una problemática social de carácter urgente en el país beneficiario de la ayuda. Asimismo, además de tomar en consideración la situación de urgencia y vulnerabilidad existente en el país, se tenía un compromiso político asumido, a nivel presidencial, para construir escuelas en Haití.

Así, actores de la sociedad civil chilena conformaron una iniciativa de desarrollo enmarcada en un proyecto de cooperación, que involucró a la comunidad de beneficiarios en Haití. Se reunieron los elementos clave y se desplegaron las acciones y tareas en el terreno, con la coordinación y colaboración de actores haitianos, quienes, hasta la fecha, continúan trabajando en las etapas sucesivas del proyecto, que busca mejorar las condiciones estructurales del grupo objetivo de la intervención.

Por ende, en la descripción del proyecto y caracterización de actores que intervinieron en la ejecución del proyecto, es posible observar elementos explicativos del marco conceptual. A pesar de lo técnico de su descripción, el modelo refleja los aspectos de normas comunes, instituciones creadas de manera auto gestionada por los participantes, coordinación de las actividades de manera colaborativa, y la creación de redes de trabajo, en todos los niveles de participación (horizontal o vertical).

3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

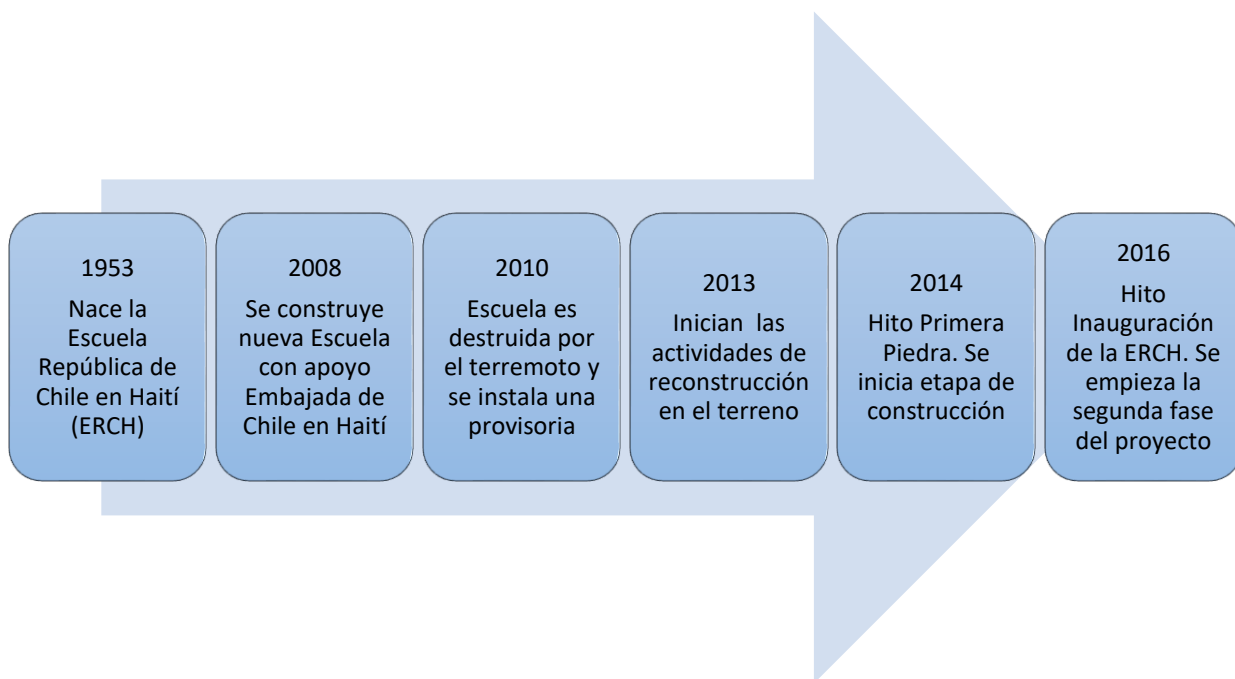
Como se mencionó anteriormente, y según la ficha técnica del proyecto (AGCID, 2013)¹¹, al momento de decidir ejecutar el proyecto ERCH, existían dos compromisos políticos asumidos por el Gobierno de Chile, los cuales permiten explicar el entorno o contexto político que enmarcó la iniciativa. Estos compromisos fueron:

- 1. Compromiso presidencial de Chile con Haití.** Con motivo de la reconstrucción de Haití post-terremoto, el Presidente Sebastián Piñera, en el marco de la Cumbre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), realizada en Venezuela en diciembre 2011, ofreció al Presidente Michel Martelly, la construcción de entre 5 y 10 Escuelas en Haití destruidas. La Reconstrucción de la Escuela República de Chile en Puerto Príncipe, era una de las primeras escuelas que se esperaba reconstruir en el marco de este compromiso.
- 2. Solicitud de apoyo para la reconstrucción de dicha escuela por parte de Haití.** Esta solicitud fue emitida el 12 de octubre de 2012, por el Director General del Ministerio de la Educación Nacional y de la Formación Profesional (MENFP), Sr. Charles Levelt Joseph; a la cual respondió positivamente el Embajador de Chile en Haití, Sr. Mauricio Leone, el 30 de octubre de 2012.

Tomando en cuenta estos compromisos asumidos, los actores relevantes descritos con posterioridad, decidieron involucrarse en la ejecución del proyecto de cooperación, de manera voluntaria y colaborativa. Para ello, se consideraron los hechos o hitos más significativos en la etapa de formulación del mismo, reflejados en el siguiente diagrama:

¹¹ Para llevar a cabo el proyecto en Haití, con el estandarte de la cooperación chilena, la Agencia de Cooperación de ese país (AGCID), solicitó su formulación a los participantes, según una ficha estándar que se presentó de manera formal ante la misma. En este caso, la ficha que describe las acciones, objetivos y modalidad de cooperación entre los participantes, fue elaborada el 03 de mayo de 2013. Esta misma ficha presenta como Breve Descripción del Proyecto: El proyecto, realizado por la asociación público, privada y de la sociedad civil, formada por la AGCI, Komatsu Cummins Chile y América Solidaria, busca contribuir a mejorar la educación pública en Haití, a través de la reconstrucción de la Escuela República de Chile en Puerto Príncipe, destruida en 2010 a causa del terremoto del 12 de enero de ese año. Posteriormente, se busca fortalecer, en conjunto a la comunidad escolar, el modelo educativo del establecimiento.

DIAGRAMA 2. Hitos relacionados a la ejecución del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Aparte de estos elementos de carácter político, y según la misma ficha técnica del proyecto, la situación inicial que se buscaba mejorar en la primera etapa del proyecto de reconstrucción era la de vulnerabilidad y entorno educativo precario que entonces atravesaban las casi 600 niñas afectadas, como población objetivo de la iniciativa. Esto se lograría con la ejecución del proyecto, en sus sucesivas etapas, desde las primeras actividades en el terreno, y con los hitos más relevantes centrados en la consecución de los objetivos de la intervención. En cuanto a los Resultados/Productos del Proyecto, sería necesario efectuar una evaluación ex post del mismo para su realización, en el mediano y largo plazo.

CUADRO 3. Objetivos de intervención y resultados esperados

Objetivo General	Contribuir a mejorar la educación pública de Haití
Objetivo Específico	Fortalecimiento de la Educación de la escuela República de Chile en Haití
Resultados/Productos del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Escuela República de Chile en Haití reconstruida y equipada, junto a la comunidad escolar

-
- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Plan de Fortalecimiento de la Educación de la Escuela República de Chile en Haití elaborado. |
|--|--|
-

Fuente: Ficha Técnica del Proyecto (AGCID, 2013).

Como componentes del diseño de la intervención se contemplaron dos fases:

- **Primera fase:** “Elaboración del Proyecto”. Con una planificación esperada de aproximadamente 6 meses, iniciando con el proyecto y finalizando con el Hito Primera Piedra.
- **Segunda fase:** “Implementación y Evaluación del Proyecto”. Planificada con una duración de 15 meses. La Implementación inició con el Hito Primera Piedra y finalizó con el Hito Inauguración; la Evaluación inició con el Hito Inauguración y finalizó con la entrega de Informes Técnico y Social.

En este punto es importante señalar que los plazos establecidos tuvieron que ampliarse:

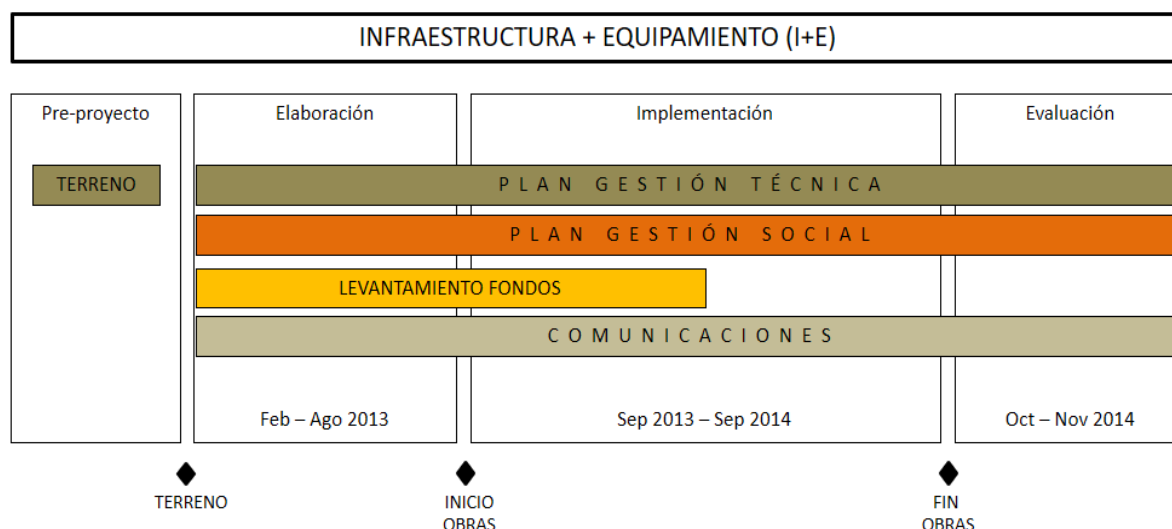
“Dado que no se contaba con experiencia previa en este tipo de iniciativas, hubo escasa sistematización; y, se agotó mucho tiempo, atrasos debido a poca coordinación interna y con las instituciones haitianas” (Entrevistada N° 2).

Las fases anteriormente descritas también incorporaron un componente técnico y otro social mediante los siguientes planes de gestión:

- **Plan de Gestión Técnica (PGT):** Contemplaba todas las actividades tendientes a reconstruir y equipar la ERCH, tales como: Diseño de Arquitectura y Especialidades, Proceso de Licitación, Ejecución y Supervisión de Obras.
- **Plan de Gestión Social (PGS):** Contemplaba todas las actividades tendientes a cumplir con los siguientes objetivos: “Involucrar a la comunidad escolar en el proceso de reconstrucción” y “Elaborar un Plan de Fortalecimiento de la Educación de la ERCH”.

Además, debido a los costos del proyecto y sus posibilidades de financiamiento, se contempló un Plan de Comunicaciones y Levantamiento de Fondos (PCLF) que contenía todas las actividades tendientes a cumplir con dos objetivos esenciales del proyecto: “Sensibilizar a la sociedad chilena respecto de la situación educacional de Haití en general y en particular respecto a la realidad de la ERCH” y “Levantar los fondos necesarios para el desarrollo del proyecto”.

CUADRO 4. Esquema General del Proyecto



Fuente: Ficha Técnica del Proyecto (AGCID, 2013).

3.3. CARACTERIZACIÓN DE ACTORES

A continuación, se describen las características de cada uno de los actores considerados como relevantes para este estudio de caso, para posteriormente, destacar los roles asumidos, por cada uno, en todas las fases del proyecto. Posteriormente, se nombran las personas entrevistadas, cuyas opiniones se resaltan a medida que se describe el caso.

De manera sistemática y concisa, en el siguiente cuadro se describen las generalidades de cada uno de los involucrados como participantes en la ejecución del proyecto de cooperación:

CUADRO 5. Descripción de actores

ACTOR	CARACTERÍSTICAS
Empresa privada:	Komatsu Cummins fue fundada en 1921, y es una compañía de origen japonés y de enorme prestigio en la fabricación de equipos para minería, construcción y forestal, es uno de los líderes mundiales en este mercado. Ha estado presente en Chile por más de 40 años, desde 1999, bajo el

<p>Komatsu Cummins</p>	<p>alero de empresas distribuidoras, creando el Holding Komatsu Cummins Chile Limitada. Komatsu es, desde entonces, líder en sus ámbitos de negocio, proveyendo productos y repuestos para industrias como la minería, construcción y forestal en un escenario donde la actividad minera se constituye como una de las principales actividades económicas del país¹².</p>
<p>Organización de la sociedad civil (ONG): Fundación América Solidaria</p>	<p>América Solidaria es una fundación que promueve proyectos a través de una red de voluntarios trabajando junto con las comunidades por la superación de la pobreza infantil en América. El trabajo se realiza en redes, asociándose con organizaciones locales, ONGs y organizaciones de base, identificando los principales problemas de la comunidad¹³.</p>
<p>Gobierno: Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID)</p>	<p>La AGCID es un servicio público chileno, creado en el año 1990, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Su función es captar, proporcionar y administrar recursos de cooperación internacional, a través de la articulación de las ofertas y demandas de cooperación internacional, así como de la difusión de oportunidades de formación y perfeccionamiento de recursos humanos en el exterior. Encabeza y articula el Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Chile. Coordina la cooperación que entrega Chile a países de igual o menor desarrollo y articula oportunidades de cooperación en favor de Chile para superar áreas definidas como prioritarias y deficitarias del desarrollo nacional¹⁴.</p>
<p>Academia: Universidad Pontificia Católica de Chile (PUC)</p>	<p>La Escuela de Construcción Civil y la Facultad de Educación de la PUC han participado en la ejecución del proyecto de cooperación en Haití. Desde el 2015 la Facultad de Educación es parte de la asesoría brindada a la ERCH, conformando una mesa técnica con docentes de las áreas de autoridad pedagógica, ambiente de aprendizaje, evaluación, currículum, familia y aprendizaje, con el propósito de fortalecer el Proyecto Educativo de la Escuela República de Chile y brindar mejores oportunidades de aprendizaje a las niñas que atiende en alianza con el área de Educación de América Solidaria. En tanto, la Escuela de Construcción Civil UC, brindó el respaldo técnico al proyecto, a través de seguimiento, asesoría y supervisión en todas las etapas de construcción del nuevo recinto educacional para las niñas de Haití. Asimismo, ejecutó la</p>

¹² Página oficial de la empresa: <http://www.kcl.cl/>.

¹³ Página oficial de la fundación: <http://www.americasolidaria.org/>

¹⁴ Página oficial de la agencia: <https://www.agci.cl/>

	revisión del proyecto, desde el punto de vista de la ingeniería, arquitectura e instalaciones, así fue como se detectó una deficiencia en el diseño estructural, que obligó a reforzar uno de los ejes. También veló porque la nueva construcción cumpliera la normativa sísmica chilena, la cual se tomó como referencia para disminuir la posibilidad de colapso estructural frente a futuros terremotos ¹⁵ .
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tras esta breve descripción, se presenta un listado de las personas que fueron entrevistadas, como parte del trabajo de campo, seleccionadas a medida se utilizó la entrevista para conocer sus opiniones particulares respecto a la articulación de funciones, cumpliendo distintos roles, para la ejecución de las tareas y actividades del proyecto en Haití.

La relevancia de los actores depende de su nivel de influencia o decisión; así como, por su nivel de involucramiento, en las diferentes etapas de programación y ejecución del proyecto. A medida que se realizó el trabajo de campo, surgieron los nombres de los principales actores, representantes de cada una de las instituciones arriba detalladas.

CUADRO 6. Listado de entrevistados

REPRESENTANTES DE ORGANIZACIONES	
Entrevistada N°1: Karin Eggers G. Gerente Sustentabilidad.	Komatsu Cummins Chile (KCC)
Entrevistada N°2: Constanza Matus. Comisión Técnica del proyecto	Fundación América Solidaria Internacional
Entrevistada N°3: Marcela Gómez, Académica de la Facultad de Educación y de la Escuela de Construcción Civil	Universidad Católica, Escuelas de Construcción Civil y Departamento de Educación
Entrevistado N°4: Fredy Yáñez. Jefe del Proyecto. Fase de Reconstrucción	Komatsu Cummins - Fundación América Solidaria
Entrevistado N°5: Benito Baranda	Presidente Ejecutivo América Solidaria Internacional
Entrevistado N°6: Testimonio de voluntariado en el terreno de la Escuela de Construcción Civil de la Universidad Católica	Escuela de Construcción Civil. Universidad Católica

¹⁵ Página oficial de la Universidad: <http://www.uc.cl/es/component/content/article/25487-alianza-publico-privada-presento-documental-de-reconstruccion-de-la-escuela-republica-de-chile-en-haiti>

Fuente: Elaboración propia.

3.4. ARTICULACIÓN DE ACTORES

De acuerdo a lo anterior, en las siguientes líneas se describen los roles (posiciones o posturas) asumidos por cada uno de los actores relevantes identificados. Así como sus normas o procesos que perfilaron el modelo, acá destacado, de autogestión, acción colectiva, construcción de capital social, y la ejemplificación de un caso de innovación social, desarrollado en la ejecución de las actividades del proyecto de reconstrucción y cooperación en materia de Educación Chile - Haití.

Lo importante de destacar en este apartado es el modelo de autogestión de los participantes, en un marco de acción colectiva. Recordando la descripción de la literatura, desde las teorías de segunda generación respecto a la acción colectiva, lo interesante del caso es el modelo de gestión de actividades entre los involucrados, debido a su capacidad de “autoorganización”.

3.4.1. El rol del Gobierno:

El papel del Gobierno se dio a través de la Agencia de Cooperación para el Desarrollo (AGCID), como el ente encargado de gestionar la cooperación para el desarrollo del Estado chileno. La AGCID fue uno de los tres actores fundamentales participantes en la primera fase del proyecto, dado que la segunda fase competiría casi exclusivamente a la ONG, América Solidaria, PUC, y las autoridades educacionales en Haití.

En cuanto a esta primera fase, el papel específico de la agencia de cooperación fue el de cogestionar el proyecto a nivel técnico, formando parte del esquema estructurado para su ejecución e implementación. Desde este rol asumido y tomando en cuenta las dos estructuras organizacionales formadas para la gestión del proyecto, es decir, la de elaboración e implementación; y, la de evaluación del proyecto. Cada una de las cuales tenía asignadas funciones de toma de decisiones, de resolución de conflictos, de supervisión y seguimiento (ficha técnica del proyecto, 2013).

Asimismo, la AGCID tenía asignada como una de sus funciones fundamentales: el realizar un seguimiento técnico en las diferentes áreas del proyecto de la manera que estimaba conveniente (visitas a terreno, revisión de informes, etc.), para lo cual contaba con la participación de especialistas en dichas áreas. Se contaba con especialistas en cada una de las estructuras conformadas, desde el nivel más alto (Directorio) hasta las diferentes comisiones técnicas creadas.

Por otra parte, y según opinión del Entrevistado N°7, se logró una coordinación muy efectiva entre los involucrados, especialmente en la construcción de redes novedosas que generaron beneficios tanto en la población objetivo como en los mismos participantes:

“Desde la AGCID, se generó coordinación con América Solidaria, para capacitar a los voluntarios que participaron directamente en el proyecto (de la empresa y la fundación), para aprender el idioma Kreol, por parte de becarios AGCID. Esto sirvió como incentivos a los trabajadores y voluntarios” (Entrevistado N°7).

El principal rol en el terreno de la AGCID fue el de mantener la comunicación oficial directa con el Gobierno haitiano, debido a que es la única institución con validez ante el mismo, a través de la Embajada de Chile en ése país. En este sentido, el Entrevistado N°7 expresó que ninguna intervención del Gobierno puede darse sin antes contarse con una solicitud expresa por parte del país beneficiario. Como él mismo señaló:

“Se involucró el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH, muchos actores que se fueron incorporando, colegios y empresas chilenas. AGCID, a través de la Embajada de Chile en Haití. Formalización de parte del Gobierno, previa demanda del país receptor. Hubo una solicitud de parte del Ministro de Educación de Haití, ante la Embajada de Chile en Haití” (Entrevistado N°7).

En opinión del entrevistado, el proyecto no sólo es ejemplo de iniciativa novedosa en el campo de la cooperación internacional, sino que también debería tomarse como modelo para futuros proyectos que cuenten con la participación de múltiples actores. Sin embargo, de acuerdo a los conceptos del marco conceptual, la intervención en Haití no se trata de un caso exitoso en materia de cooperación internacional para el desarrollo, puesto que no fue el marco principal que guió las acciones en el terreno.

Recordando los conceptos de la literatura, de lo que trata este caso es de acción colectiva que propició la conformación de redes de actores aglomerados por un objetivo común, que permitió la construcción de capital social e innovación social. Estos elementos se perciben en cuanto hubo participación directa del grupo de beneficiarios, como artífices de su propio proceso de desarrollo.

Sin embargo, sí se reconoce que la cooperación internacional para el desarrollo, a través de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), tiene como uno de sus principios el de la sostenibilidad de las acciones en el terreno. Dicha sostenibilidad se logra a través del involucramiento de los mismos grupos de beneficiarios de una

determinada estrategia o intervención que busca mejorar una problemática específica¹⁶.

Chile, como miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), desde el año 2010, se ha comprometido a cumplir con estos principios que fomentan la apropiación de acciones tanto por los donantes como por los beneficiarios; la corresponsabilidad; armonización; alineación; etc.

Sobre este mismo aspecto, Chile también cuenta con un marco legal que rige la cooperación internacional que brinda al resto de países con los que mantiene relaciones diplomáticas y de cooperación. Dicho marco está formulado como lineamientos de la cooperación internacional del Gobierno de Chile (Política y Estrategia de Cooperación Internacional Chilena para el Desarrollo. 2015 – 2018). La cual tiene como uno de sus objetivos: Fortalecer las Asociaciones para un Desarrollo Compartido.

Esta nueva orientación de la política de cooperación chilena explica que, ante un nuevo marco global de interacciones entre países y socios no tradicionales de la cooperación, y como parte de las iniciativas creadas para el logro de los ODS (Objetivo de Desarrollo Sostenible, para el año 2030), se ha buscado incorporar otros actores como la empresa privada y la sociedad civil, para la ejecución coordinada y colaborativa de iniciativas de desarrollo.

La ayuda internacional, y posteriormente la cooperación al desarrollo, emergen originalmente como una relación entre gobiernos, posteriormente estos procesos interactivos se han ampliado para involucrar a otros actores del desarrollo, configurando un tipo de cooperación de carácter más horizontal. La sociedad civil, así como otros actores privados, que aportan importantes volúmenes de recursos, efectúan cada vez más acciones de cooperación. A su vez los fondos temáticos globales dan cuenta de nuevos mecanismos y/o instrumentos de asociación para contribuir al desarrollo (AGCID, 2015).

Esta misma política y estrategia de cooperación novedosa introduce el aspecto de lograr un mayor aprendizaje y aprovechamiento de las capacidades de cada uno de los actores que se involucran en proyectos comunes de desarrollo. De tal manera que: La cooperación internacional para el desarrollo es una herramienta valorada para dar respuestas a los retos globales.

Este trabajo en conjunto, se ha de realizar en base a la experiencia acumulada, reconociendo los aportes de múltiples actores: organizaciones de la sociedad civil, centros de investigaciones y/o universidades, las empresas, los medios de comunicación, entre otros. Aquello constituye una plataforma de gran potencialidad,

¹⁶ Uno de los Principios de la Declaración de París, una declaración firmada por los principales países donantes a nivel internacional, reconoce la Apropiación, como uno de los ejes centrales de toda intervención de cooperación. Así, se orienta a: Dirigir la coordinación de la ayuda en todos los ámbitos, así como los otros recursos del desarrollo, en diálogo con los donantes y fomentando la participación de la sociedad civil y del sector privado (Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo, 2005).

que permite al país apoyar e innovar conjuntamente con sus contrapartes en la búsqueda de soluciones de política pública, enfocada a la obtención de resultados que se traduzcan en desarrollo (AGCID, 2015).

Estos elementos destacados demuestran una correlación directa con los conceptos de autogestión (apropiación), innovación social y capital social, desde el marco de la acción colectiva (cooperación para el desarrollo). Con el importante componente de la participación del grupo de beneficiarios del proyecto o intervención, en Haití. Por ende, se considera importante destacar los componentes o principios de la cooperación internacional para el desarrollo, al demostrarse dicha correlación con los conceptos del marco teórico utilizado en este estudio.

3.4.2. El rol de la empresa privada:

De la entrevista realizada, se puede señalar que el rol de la empresa privada, Komatsu Cummins, fue el de coordinar y cogestionar directamente las actividades del proyecto, en conjunto a la fundación representante de la sociedad civil. Se partió señalando la naturaleza del trabajo y actividades específicas de la empresa, las cuales se detallan a continuación (Ficha técnica AGCID, 2013):

Sobre una de las principales motivaciones de la empresa privada para relacionarse en el proyecto, la entrevistada N° 1 señaló que:

“El proyecto propició desarrollar el componente de RSE, pero en cuanto a mostrar una imagen de la empresa con sentido solidario, mostrando un trabajo trascendental que causó un impacto interno, de mucho aprendizaje individual y colectivo para los trabajadores voluntarios que participaron en la construcción de la escuela en Haití” (Entrevistada N° 1).

Asimismo, la entrevistada describió la estructura organizacional del proyecto, enfatizando su función particular al interior de la Comisión Ejecutiva¹⁷, a la cual le fueron asignadas las siguientes funciones:

¹⁷ La Comisión Ejecutiva, según el organigrama del proyecto, fue la instancia de carácter decisivo y técnico, que, tras contar con la aprobación del Directorio (conformado por los Directivos de las instituciones involucradas), planificaba las actividades del resto de sub comisiones conformadas para una relación más coordinada y una gestión más eficiente del proyecto en ejecución. Ver DIAGRAMA 3. Organigrama del proyecto.

CUADRO 7. Descripción funciones Comisión Ejecutiva

Comisión Ejecutiva (Función de Dirección y Comisión)	
Integrantes	Rogelio Rubiño (AGCI) – Sebastián Zulueta (AS) – Karin Eggers (KCC)
Función	Evalúa decisiones contingentes provenientes de sus comisiones subyacentes
	Planifica las próximas actividades de sus comisiones subyacentes
	Establece relaciones con partners estratégicos y asesores a considerar
Periodicidad	Reuniones establecidas semanalmente

Fuente: Ficha Técnica del Proyecto (AGCID, 2013).

De esta manera, la representante de la empresa privada señaló sus funciones ejercidas junto a los otros representantes que conformaron la instancia técnica de la Comisión Ejecutiva. Asimismo, describió la iniciativa como algo novedoso en cuanto a sus características, composición y roles asumidos.

La entrevistada hizo mucha referencia al concepto de gobernanza, pero desde el sentido de gestión de las actividades del proyecto. Dado que la misión principal de la empresa es la de brindar servicios en materia de infraestructura y construcción, se describió que su objetivo principal al involucrarse en un proyecto de tal envergadura fue debido a su carácter especial, novedoso y, además, de carácter humanitario:

“Cada uno aprovechó las oportunidades y fortalezas de cada uno. Se utilizó un modelo gerencial. Lo que se buscó, propiamente, con la intervención fue la utilización de recursos locales. Transferir capacidades al gobierno de Haití (licitaciones con empresas del país). Se trató de dejar capacidades instaladas en Haití, ya que ésta representa la primera escuela con acceso universal, construida según las normas anti sísmicas chilenas” (Entrevistada N°1).

Asimismo, la empresa privada solamente estuvo relacionada en la primera etapa del proyecto (que finalizó en el presente año), debido a su relación con los aspectos de infraestructura y construcción antes mencionados. La segunda etapa del proyecto (que empezó a ejecutarse en el año 2016), se concentra en la parte de mejora de la calidad de la educación en Haití, como colaboración directa de Chile en el área de políticas públicas educativas de este país.

Por tanto, los aspectos destacados por la representante de la empresa privada son los de autogestión del proyecto, debido a la estructura formal construida y los roles asumidos por los mismos actores, sin necesidad de intervención o control externo. Así como el elemento de capital social fortalecido por las funciones asumidas por éstos, la participación ciudadana de los beneficiarios, y las redes de actores formadas, tanto al interior del Chile, como entre ambos países.

Desde la teoría, las reglas y normas sociales compartidas (para Ostrom, los patrones de comportamiento que los comunes desarrollan con el tiempo, son formas de capital social con las cuales pueden construir arreglos institucionales para resolver dilemas relacionados con los recursos de un acervo común), les permite a los agentes construir nuevas relaciones y redes de colaboración o cooperación mutuas.

Sin embargo, y contrario a lo expresado por la persona entrevistada, y aduciendo al concepto de capital social, el grupo de beneficiarios de esta intervención también tuvo mucho que aportar, desde la etapa de diseño del proyecto. Es decir, no se trató de una simple “transferencia de capacidades”, puesto que esta afirmación adolece de elementos del paradigma tradicional de las intervenciones del Estado. Al no reconocer las capacidades de todos los co artífices de un proceso de desarrollo, se ignora la enorme influencia que estos tienen para innovar en sus propios procesos de transformación social.

Otro componente importante de aclarar es el uso de los términos que, desde la visión de la representante de la empresa privada, parecieran ser sinónimos pero que, en esencia, resultan divergentes. Estos conceptos son los de gobernanza y autogestión. La gobernanza del proyecto se refiere a los mecanismos creados por los mismos involucrados para regirse a sí mismos, lo cual se relaciona con la institucionalidad y normas creadas. Estos componentes de normas auto creadas y regulación, tienen que ver con el concepto de capital social, como elemento, a su vez, de la acción colectiva.

Por otra parte, la autogestión de la intervención se relaciona con los elementos de redes y capital social, de igual manera. La cual permitió la efectiva acción colectiva en el terreno. La autogestión permitió la creación de redes de comunicación y coordinación de las actividades, el establecimiento de normas y procedimientos comunes, así como la efectiva colaboración, basada en el componente clave de la confianza, entre todos los actores participantes en el proyecto.

3.4.3. El rol de la fundación de la sociedad civil:

Por parte de la organización representante de la sociedad civil, Fundación América Solidaria (FAS), durante la entrevista, se describieron sus principales funciones asignadas durante la ejecución del proyecto. Iniciando con la narración de la forma en la que la propuesta de involucramiento en el proyecto fue presentada por el director de la misma organización, a los otros representantes de las demás instituciones involucradas.

La representante entrevistada señaló el interés de la fundación en trabajar en áreas relacionadas a la pobreza, desigualdad social, etc. En este sentido, describió la

forma de asignación de roles, desde el acuerdo marco firmado con la empresa privada y la Universidad Católica:

“La fundación tiene interés en desarrollar iniciativas donde se involucren las capacidades y fortalezas de cada uno de los actores participantes. Creando una sinergia y trabajo conjunto. En el proyecto, se buscó la conformación de una estructura de trabajo que permitió que cada actor desempeñara un rol específico. Cada uno aportó desde su experiencia propia” (Entrevistada N°2).

Se delinearon acciones concretas donde participaron cada uno de los involucrados y el funcionamiento de la Comisión Ejecutiva, a la cual perteneció la entrevistada. Es importante señalar que la fundación no solo asumió el rol de coordinador sino de principal promotor de las acciones en el terreno y de gestor de la difusión de las mismas a través de los medios de comunicación.

Por otra parte, relacionando las respuestas de la Entrevistada N°2 con las del Entrevistado N°5, se destaca la autogestión del proyecto por la exitosa interrelación colaborativa:

“El modelo de la escuela demuestra que es posible articular los diferentes actores para el desarrollo sin darle importancia a los diferentes intereses particulares. Este esquema de trabajo permitió romper con los tradicionales mitos acerca del tradicional rol del Estado y las dificultades que surgen al tratar de aunar su intervención a la de otros actores” (Entrevistado N°5).

En este sentido, la participación de la empresa privada no se reduce a un solo papel. Asumió la negociación principal con la empresa privada, así como la coordinación del envío de voluntarios a Haití, con la Universidad Católica. De tal manera, es posible afirmar que fue el motor de todo el entramado multiactor público-privado-sociedad civil-academia.

De esta descripción es posible afirmar que lo novedoso, desde el marco de la innovación social, es que la decisión de actuar e involucrarse, tomada por los diferentes actores, partió del reconocimiento común de la importancia de colaborar conjuntamente, sobre la actuación individual, en pos de un objetivo de desarrollo compartido. Se tomó en cuenta a la población objetivo, al involucrarlos desde el inicio de la ejecución del proyecto. Este elemento resulta importante pues, de parte de la Fundación y la Academia, como se describe a continuación, se logró coordinar las acciones en el terreno con la comunidad de beneficiarios en Haití.

Vinculando los conceptos del marco conceptual entre sí, en el marco de la acción colectiva, se estima el componente de la participación de los involucrados como clave para el desarrollo de las capacidades locales y como alternativa a la tradicional intervención estatal para la solución de problemáticas comunes. Recordando a Ostrom: “las soluciones que se basan en la autoridad externa pueden fácilmente conducir a un intento de imponer reglas uniformes que no toman en cuenta las condiciones locales. Las reglas uniformes impuestas no sólo no logran movilizar al

capital social en el nivel local para resolver problemas concretos, sino que pueden dar como resultado la destrucción total de los recursos de capital social ya existentes.

Combinando lo anterior con el concepto de innovación social, resulta evidente observar que este involucramiento de los grupos focales aunado a la capacidad de autogestión de los actores, permite destacar el caso de estudio como un ejemplo de innovación social. Lo innovador es que no se ejecutó un proyecto desde la cúspide, sin tomar en cuenta las características del grupo de beneficiarios, sino que, al contrario, el componente de participación local resultó crucial para la construcción de capital social y como alternativa a la tradicional intervención estatal.

De tal manera que, resulta posible determinar los componentes de innovación social con los que funciona la organización, tratándose de redes de involucrados y coordinación horizontal de las actividades. Se reconoce que es un modelo de trabajo desarrollado por esa organización, dado que no solo fue expuesto por los entrevistados, sino que es posible notar cómo su funcionamiento ya involucra los componentes de acción colectiva, capital social e innovación social.

El capital social alcanzado entre los participantes se identifica a través de la creación de estructuras conformadas entre los individuos, lo cual da fuerza y valor a las acciones realizadas de manera colaborativa, entre los mismos. Tomando esto en cuenta, un hallazgo encontrado y que vale la pena señalar tras las entrevistas realizadas a los representantes de la fundación, es que su modelo de trabajo ya involucra los componentes destacados en este estudio, es decir, se trabaja con base en la creación de capital social para las acciones colectivas ejecutadas en el terreno. Asimismo, como ya se mencionó, se considera el componente de la participación ciudadana, como característica de la innovación social del caso.

Por otra parte, la iniciativa tomada por la fundación representante de la sociedad civil refleja un compromiso que escapa al modelo tradicional de intervenciones sociales, desde la cual solamente se espera la intervención estatal para la resolución de problemáticas sociales, económicas o estructurales. Este enfoque refleja las teorías de segunda generación respecto a la acción colectiva, respecto a la capacidad de auto organización de los individuos.

De acuerdo a lo anterior, a pesar de que estos conceptos no han sido incorporados en el lenguaje de trabajo de la fundación, los componentes que propician una efectiva acción colectiva en el terreno se corresponden con los descritos en el marco conceptual de este estudio. Como resultados del trabajo de campo, a través de las entrevistas realizadas, se deduce que los individuos participantes en el proyecto partieron de la identificación de la problemática social que atraviesa Haití; se reconoció la necesidad de aunar compromisos y responsabilidades en torno a un marco institucional y normativo por ellos mismos creados y establecidos como reglas comunes; así como, se compartió un mismo objetivo de desarrollo, a pesar de los diferentes campos de acción e intereses existentes entre los participantes.

Los componentes de éxito de esta acción colectiva fueron los elementos de confianza y colaboración, propios del capital social. La red de actores funcionó, de esta manera, de forma colaborativa y coordinada, permitiendo la estructuración de normas e instituciones comunes que, asimismo, facilitó el efectivo seguimiento y sostenibilidad de las acciones en el terreno, hasta la actualidad.

3.4.4. El rol de la Academia:

En cuanto al rol asumido por la Academia, es posible decir que se dio en dos modalidades importantes. La primera, de asesoramiento técnico en el terreno de las actividades de reconstrucción, desde la escuela de Construcción de la PUC; la segunda, de asesoramiento académico y acompañamiento en las actividades relacionadas a la segunda etapa o fase del proyecto, denominado "Mejoramiento de la calidad de la educación en Haití", desde la Facultad de Educación.

La entrevistada representante de la PUC, también identificó como elementos importantes al interior de la alianza conformada, la coordinación favorable de acciones y actividades entre las instituciones. De parte de la academia se ejecutó el rol de asesoramiento técnico, con el envío de voluntarios de la escuela de Construcción a Haití para trabajar y velar por la calidad de las obras en el terreno.

De tal manera, la Entrevistada N°3 señaló las funciones específicas que cumplió y seguirá cumpliendo la Universidad, desde los aportes específicos de las escuelas de Construcción y Educación:

"Para la primera etapa del proyecto se contó con la participación de la escuela de construcción, cuyo rol fue el de brindar asesoramiento técnico, a través del envío de voluntarios (estudiantes, para quienes el trabajo de campo sirvió como práctica profesional). En esta segunda etapa, que comenzó a ejecutarse a partir de este año, la facultad de educación también ha asumido un rol de asesoramiento técnico, siempre a través del acompañamiento de las actividades en el terreno, en Haití" (Entrevistada N°3).

Concretamente, las principales funciones asumidas por la escuela de Construcción de la PUC, fueron (presentación UC, 2010):

- Aseguramiento de la calidad "consejeros y fuentes de información pertinentes".
- Atención al contexto "saber escuchar".
- Voluntariado de "largo plazo".

Al respecto, la entrevistada, quien mantiene relación y comunicación con ambas escuelas (construcción y educación), describió el enfoque especial que desde la PUC se trata de motivar en sus estudiantes, desde un enfoque constructivista y de respeto por el contexto en el que se actúa, especialmente en cuanto a temas de

educación se refiere. Como se mencionaba, el énfasis ahora está puesto en esta segunda fase o etapa de ejecución del proyecto de desarrollo.

“Desde el enfoque constructivista de la facultad de educación, se reconoce el respeto por el contexto como un elemento importante al momento de coordinar acciones en el terreno, en Haití”.

De igual manera, se señala la participación de un estudiante voluntario, quien describe su experiencia en el terreno de las actividades:

“A veces la ayuda que llega, más bien la intervención, viene con aires de heroísmo que enceguecen frente a las virtudes o fortalezas de las comunidades existentes, y evitar caer en eso fue una condición transversal en todo el proyecto en todo ámbito” (Entrevistado N°6).

La Entrevistada N°3 también mencionó la opinión del rector de la Universidad, declarada en uno de los medios de prensa virtual del país (El Mercurio, agosto de 2016), al describir la asociación de cooperación como un: trabajo conjunto y solidario desde Chile, con este trébol de alianza de cuatro hojas, que incluyó a América Solidaria, al Gobierno, la empresa privada y la universidad, es el que nos permite enfrentar problemas más allá de nuestras fronteras¹⁸.

En estas aseveraciones es posible observar el desarrollo del modelo de acción colectiva, por medio del cual se dio una cooperación colaborativa entre las partes, puesto que, no se contaba con un marco de cooperación establecido. Tal como los entrevistados señalan, la colaboración cedió el paso a un trabajo coordinado, en el marco de una estructura por ellos mismos acordada. Esto quiere decir que, al mismo tiempo, se logró construir capital social en el proceso.

En relación a la innovación social, se considera muy acorde la opinión de los entrevistados respecto al respeto y validación de la opinión e involucramiento directo de la población objetivo de la iniciativa. Desde los aspectos técnicos, logísticos y conceptuales, de carácter académico, los beneficiarios directos de la comunidad o población objetivo del proyecto, en Haití, fueron involucrados de manera directa, en estrecha coordinación y comunicación con los actores chilenos.

De tal manera, según el Director del proyecto, contratado por la empresa privada y responsable de las actividades correspondientes a la primera etapa de reconstrucción:

¹⁸ El rector de la PUC, Ignacio Sánchez, se refirió de esta manera al hablar del modelo de acción colectiva conformado por los involucrados, aunque reconocido en los medios como una “alianza público privada”, en carta dirigida y publicada en el periódico chileno El Mercurio, de fecha 16 de agosto de 2016: <http://www.uc.cl/es/la-universidad/noticias/25617-la-uc-y-su-compromiso-con-la-reconstruccion-de-la-escuela-republica-de-chile-en-haiti>

“La iniciativa fue producto de consecuencias e intereses comunes. No fue pensado estratégicamente. Se contaba con una promesa política asumida a nivel presidencial (construir escuelas en Haití), como muestra o referente político. La fundación no suele hacer este tipo de proyectos, pero necesitó del apoyo de los otros actores, de acuerdo a este mismo interés u objetivo político” (Entrevistado N°4).

Como se mencionaba, otro de los entrevistados señaló:

“El modelo se construyó de manera espontánea, no existía nada. Carga de prejuicios entre los distintos actores. Se produjo una enorme presión por retrasos en la ejecución de las actividades. Modelo de gobernanza, se demostró que los involucrados lograron trabajar de manera positiva” (Entrevistado N°5).

Nuevamente, estos elementos denotan características del concepto de innovación social, al partir de un caso sin precedentes ni réplica, tanto para Chile como para Haití. A pesar de que el proyecto se formuló desde las instituciones chilenas, la comunidad de beneficiarios en Haití también se involucró desde la primera etapa de diseño del proyecto, al evaluar alternativas para el mejoramiento de su entorno y contexto propio de desarrollo. Las redes y lazos sociales creados, basados en la comunicación y confianza mutua, demuestran, asimismo, que pudo lograrse un modelo exitoso de acción colectiva.

3.4.5. El rol de la comunidad de beneficiarios:

Tal como se ha señalado, la comunidad beneficiaria del proyecto (alrededor de 600 niñas haitianas), ha participado directamente desde la etapa de diseño del proyecto de reconstrucción, y educación, de la ERCH. Según las distintas opiniones registradas en las entrevistas, el proyecto tuvo coordinación directa con las autoridades haitianas (desde la AGCID, a nivel diplomático); la empresa privada y el voluntariado de la U Católica (a nivel de trabajo en el terreno), tuvieron contacto tanto con la empresa constructora haitiana como con las autoridades de la escuela.

Asimismo, se reconoció e incluyó, como uno de los temas transversales del proyecto el componente de participación ciudadana, según el cual (ficha técnica del proyecto, 2013):

- Participación ciudadana: El proyecto entrega la oportunidad de incorporar a la comunidad educativa en primera instancia durante la fase de reconstrucción, manteniendo un canal informativo y participativo sobre los avances del proyecto.

Respecto de los temas transversales, en la ficha técnica del proyecto se destacan otros temas contemplados durante la implementación del mismo:

- Superación de la pobreza: El proyecto busca, a corto plazo, modificar las condiciones precarias existentes en la infraestructura escolar, y en el largo plazo fortalecer la educación. La educación permite movilidad social: forma futuros profesionales comprometidos con el crecimiento y desarrollo del país, fortaleciendo la economía y la calidad del trabajo.
- Protección del Medio-ambiente. El diseño del establecimiento buscará incorporar variables de protección del medio-ambiente como el uso de paneles solares para el abastecimiento de energía a una sala de informática.
- Equidad de Género. El proyecto concentra su acción en una escuela que es integrada sólo por niñas, lo que permitirá mejorar el acceso de las mujeres a la educación de calidad y así aportar en la equidad de género.

De estos componentes, el eje de superación de la pobreza es considerado, en este estudio de caso, como la problemática identificada por los actores, a cuyo fin último trabajan para su mejoramiento. Las variables de medio ambiente y género contribuyen a propiciar una intervención novedosa de carácter social y participativa.

A continuación, se muestran los grupos considerados como beneficiarios, según la identificación realizada en la etapa de diseño y formulación del proyecto en Haití:

CUADRO 8. Identificación de Beneficiarios

Directos	Comunidad educativa integrada actualmente por 584 niñas estudiantes, entre 4 y 14 años, además de 29 profesores, 3 coordinadoras de ciclo, una directora y otros funcionarios.
	Gobierno haitiano, que recibirá infraestructura de calidad para el desarrollo de sus actividades.
Indirectos	Futuras generaciones de estudiantes, que, estimando el ingreso de 30 niñas por año, podría alcanzar un total de 1.500 estudiantes en 50 años, ellas tendrán la posibilidad de acceder a una escuela con infraestructura adecuada y programas de educación necesarios para desarrollar sus potencialidades.
	Comunidad aledaña al sitio de la escuela, que contará eventualmente con un espacio para reunirse y desarrollar actividades comunitarias.

Fuente: elaboración propia.

Como se señalaba, según opiniones vertidas, ha existido un involucramiento positivo y provechoso de la comunidad en las diferentes actividades del proyecto, tanto en la primera fase de reconstrucción como en la segunda, actualmente en ejecución, sobre el mejoramiento de la calidad de la educación.

Así, según la representante de la empresa privada, la comunidad de niñas de la escuela se involucró directamente en la selección del diseño e infraestructura de la escuela a reconstruir, algo que, aunque de manera simbólica, fue estimado de manera significativa por los participantes:

“Se reconoce que lo novedoso del proyecto fue su centro en el trabajo mancomunado, basado en un diseño participativo. De los elementos novedosos destaca el hecho de que las mismas niñas, como población objetivo de la intervención, contribuyeron en la etapa de diseño” (Entrevistada N°1).

Para la segunda fase del proyecto, se involucra exclusivamente la PUC, propiciando una relación más estrecha entre la facultad de Educación y la escuela República de Chile en Haití. Así, según la representante de la Universidad Católica:

“En la etapa siguiente de ejecución del proyecto, se busca empoderar más a la comunidad. Por el momento se trabaja en un diagnóstico inicial que permita reconocer las áreas de intervención más importantes. Se trata de impulsar el mejoramiento continuo y desarrollar líneas de investigación, de manera conjunta con la comunidad educativa haitiana” (Entrevistada N°3).

Volviendo a los conceptos de capital social e innovación social, el componente de participación ciudadana, con el involucramiento de la comunidad de beneficiarios, es el factor de éxito de toda iniciativa o proyecto de acción colectiva. En este aspecto, se está de acuerdo con las opiniones vertidas por los entrevistados en cuanto a los beneficios obtenidos al entrelazar redes de actores, de ambos países, teniendo como variables endógenas, la confianza y las instituciones auto gestionadas.

3.5. MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO

De la caracterización general de actores que participaron en el proyecto, a continuación, se resumen los elementos que fueron desarrollados durante las etapas de formulación y ejecución de las actividades del proyecto, el cual ha sido destacado como un modelo exitoso de gestión innovadora que ha permitido la conglomeración y colaboración de manera voluntaria de un conjunto de actores.

Como se describirá con posterioridad, los distintos roles conformados también partieron de manera novedosa y casi espontánea, dado que no existía nada sistematizado o experiencias previas que sirvieran de parámetro o marco base de acción.

El modelo de gestión del proyecto, para la primera fase se estructuró en 4 grandes líneas de acción: gestión técnica, gestión social, levantamiento de fondos y gestión de las comunicaciones.

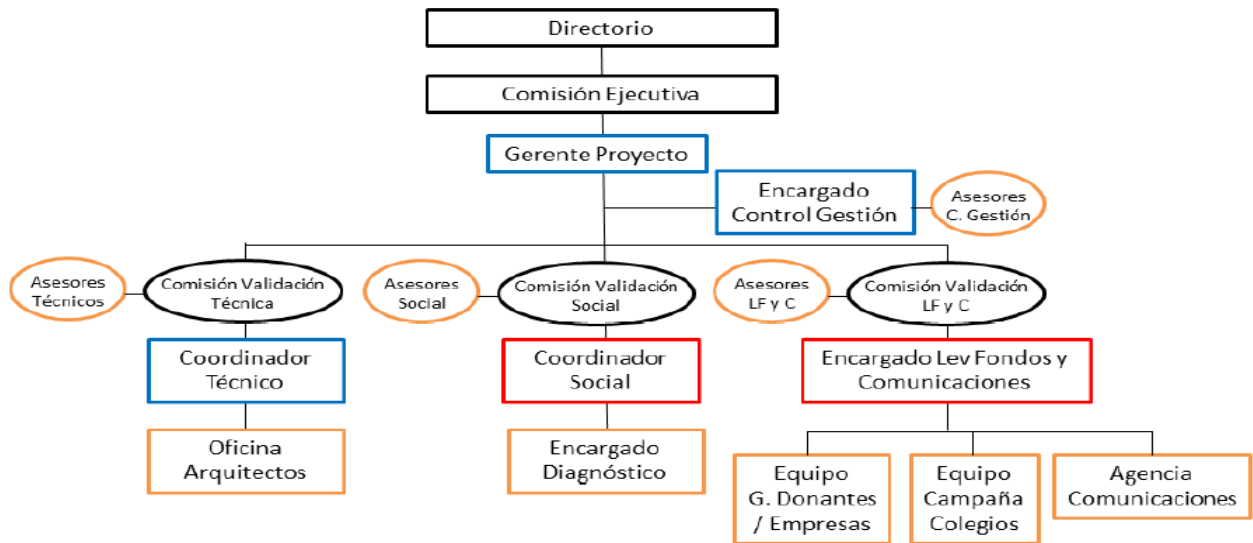
- ✓ Acerca de la cogestión: a través de una estructura mostrada a continuación, y reuniones semanales de la Comisión Ejecutiva, se aseguró la cogestión de este proyecto.
- ✓ Acerca del proceso participativo de la comunidad escolar en Haití. Desde el diagnóstico principio del proyecto, se ha incorporado la participación de la comunidad escolar. A través de entrevistas, talleres, actividades y una estrecha relación con la Directora del establecimiento, la comunidad escolar ha proporcionado información para el diseño del edificio, definiendo incluso los colores de éste. Esta participación se considera fundamental en el proyecto.

El modelo de gestión del proyecto de cooperación, ha sido destacado en foros internacionales no sólo por su efectividad, sino por garantizar, desde la complementariedad, la horizontalidad en la toma de decisiones, así como por promover la sinergia y la transferencia de aprendizajes entre los distintos actores. Asimismo, como se describió en el marco conceptual de este estudio, el concepto de auto gestión se refiere a la capacidad que tienen los individuos para regirse por normas comunes, así como por el respeto que muestran a las mismas (la autogestión es un mecanismo por el que los individuos deciden auto imponerse reglas o lineamientos concretos, sin necesidad de una supervisión externa, como el caso de la regulación estatal).

Para el caso en referencia, como ya se describió, los actores resolvieron establecer normas comunes basadas en la confianza, la toma horizontal de decisiones (aunque de manera jerarquizada), procedimientos efectivos acordados por los mismos, y la participación directa del grupo de beneficiarios de la intervención.

En el siguiente diagrama se muestra la forma estratificada de la estructura funcional del proyecto. La misma, fue acordada entre los actores, de manera auto organizada. Este componente también refleja el significado del concepto de capital social, logrado por la relación en redes y la coordinación de acciones en el terreno, por parte de los mismos participantes.

DIAGRAMA 3. Organigrama del proyecto



Fuente: documento de presentación en SRMINING, 2015.

Del organigrama anterior se desprende la siguiente descripción de los diferentes roles asumidos por cada instancia conformada:

- Directorio. Instancia de toma de decisiones a nivel estratégico y político, en la que participaron las máximas autoridades de las tres instituciones que conformaron la alianza: Director Ejecutivo de AGCID, Presidente Komatsu Cummins Chile y Presidente Fundación América Solidaria. Sesionaba trimestralmente.
- Comisión Ejecutiva. Instancia compuesta por representantes de las 3 instituciones, responsable de implementar los lineamientos estratégicos del Directorio en acciones tácticas a través de un modelo de cogestión. Sesionaba semanalmente.
- Comisiones Temáticas. Por la naturaleza del proyecto y de acuerdo a las necesidades y tiempos de éste, se crearon instancias especiales para garantizar la experticia técnica necesaria para la ejecución del proyecto en algunas de las materias claves.

Cada una de estas Comisiones, estuvo conformada por profesionales representantes de las instituciones con amplia experiencia técnica en la materia, además de incluir a otras instituciones en apoyo del proyecto. Estas Comisiones fueron:

- Comisión Técnica de Reconstrucción, compuesta por Director del Proyecto, Gerente de Infraestructura de Komatsu Cummins Chile y Director de la Escuela de Construcción Civil de la Pontificia Universidad Católica (PUC).
- Comisión de Comunicaciones: compuesta por los encargados de Comunicaciones de AGCID, Komatsu Cummins Chile y América Solidaria, más la Agencia de comunicaciones digital Raya.
- Comisión de Financiamiento: compuesta por Presidente de Fundación América Solidaria, Presidente Komatsu Cummins Chile y 3 empresarios que voluntariamente quisieron apoyar en el levantamiento de fondos para este proyecto.
- Comisión Técnica de Educación: compuesta por un especialista en educación de Fundación América Solidaria y la Facultad de Educación de la PUC. Actualmente trabajando en la segunda etapa o fase del proyecto.

De acuerdo a la estructura planteada, cada organización aportó con ciertas características en beneficio del proyecto, por ejemplo AGCID era la única institución que tenía validez ante el Gobierno haitiano, a través de la Embajada de Chile, Komatsu Cummins era el único que podía entregar una inversión inicial para el proyecto además de conocimientos técnicos en construcción y control de gestión, por su parte América Solidaria en la única con capacidad de gestión en Haití, conocimiento en educación y capacidad de gestión en Haití.

Por su parte, la Academia ha aportado en los temas logísticos y técnicos. Desde la Escuela de Construcción se dio acompañamiento desde el envío de estudiantes que participaron directamente en el terreno, considerado un trabajo de práctica social, con el objetivo de brindar acompañamiento técnico en el proceso. Desde el Departamento de Educación se está acompañando, principalmente, en la actual segunda fase del proyecto enfocada en el mejoramiento de la calidad de la educación en Haití.

Además de los espacios de cogestión ya mencionados, el proyecto contó, con una fuerte campaña de levantamiento de fondos, la que fue articulada por la Comisión de Financiamiento, enfocándose en los siguientes grupos de interés:

- Grandes Donantes. Empresas o personas naturales que fueron llamadas a aportar con el valor de una sala de clases. El valor aportado fue entre 10.000 USD – 300.000 USD.
- Establecimientos educacionales. Se realizaron campañas en comunidades escolares de 14 colegios ubicados en Puerto Varas, Temuco, Rancagua, Santiago, Viña del Mar, La Serena y Antofagasta, Chile.

- Campaña Web y Redes sociales. Campañas puntuales y apadrinamiento. Campañas, corridas, fiestas, venta de productos, entre otros, fueron realizadas durante el año 2014.

Sobre el mecanismo de decisiones conjuntas, es decir, el sistema de autogestión, a continuación, se describe la forma en que éste fue, primero diseñado y, posteriormente, implementado. El marco general que sirvió como normativa principal es el de los lineamientos de la cooperación internacional del Gobierno de Chile (Política y Estrategia de Cooperación Internacional Chilena para el Desarrollo. 2015 – 2018). La cual tiene como uno de sus objetivos: Fortalecer las Asociaciones para un Desarrollo Compartido, tal como se describe en el apartado de descripción de los roles asumidos por el Gobierno, a través de su Agencia de Cooperación.

Aparte de estos lineamientos, los actores en torno al proyecto de reconstrucción y educación, se coordinaron por medio de acuerdos marco que sirvieron de regulación de las responsabilidades y compromisos asumidos entre ellos. Asimismo, como ya se ha destacado en este estudio, dado que no se contaba con experiencias previas de este tipo y con la participación de múltiples actores de diversos orígenes, la secuencia y orden de acciones, así como la gestión del conflicto y la negociación constante, se dieron de manera cooperativa y constante.

Como los diferentes entrevistados mencionaron:

“Se firmaron acuerdos de colaboración donde se detallaron los roles (cada uno). Se fue más allá de los acuerdos (tiempo de duración). Surgió un compromiso mayor a lo formal o técnico, partiendo de la identificación del sentido de urgencia ética y compromiso social. A partir de estos convenios, el seguimiento del proyecto se dio por medio del plan de trabajo. La rendición de cuentas se daba directamente al Directorio, al que se le informaba el avance del plan de gestión técnica (mensualmente y trimestralmente). Difusión a través de los medios de comunicación (FAS). Etapa de levantamiento de fondos (visitas en el terreno en Haití). Redes sociales. Levantamiento de fondos (campañas). Donaciones familiares de empresarios (principal fuente). Aportes a través de campañas de recolección de fondos. Organismos internacionales, PNUD, BID, Empresa KC.” (Entrevistada N°1).

“La fundación tiene interés en desarrollar iniciativas donde se involucren las capacidades y fortalezas de cada uno de los actores participantes. Creando una sinergia y trabajo conjunto. A través de la conformación de una estructura de trabajo que permitió que cada actor desempeñara un rol específico. Cada uno aportó desde su experiencia propia” (Entrevistada N°2).

“Lo que propició la coordinación fue la firma de un convenio entre la UC y la Fundación América Solidaria, de apoyo técnico, como una alianza de cooperación para mantener un rol activo y de experto a la Universidad, en las áreas de construcción y educación. Desde el año 2013, que se firmó tal acuerdo, la PUC, a través de las escuelas y su voluntariado, coordinado con la Fundación América

Solidaria, se ha mantenido participando, coordinando y asistiendo en la ejecución de las actividades en Haití” (Entrevistada N°3).

“La toma de decisiones se dio tras la firma de acuerdos. El seguimiento de las actividades del proyecto, por la naturaleza del proyecto que es una construcción (obra), permitió observar los recursos tangibles. La empresa con supervisión haitiana presentaba reportes mensuales y bimensuales. El voluntariado en el terreno presentaba Informes económicos mensuales. La comisión de Comunicaciones también mantenía informados a todos los involucrados a través de redes sociales e informes del trabajo en el terreno” (Entrevistado N°4).

“La coordinación de actividades y funciones entre los involucrados se dio por medio de dos acuerdos marco en la gobernanza del proyecto. La manera de resolver conflictos fue a través del Directorio, con la participación del jefe del proyecto. Directorio delegaba la parte económica en un equipo de empresarios, quienes sesionaban periódicamente. Recibían el informe financiero. Las comisiones de medios de comunicación y la social tenían asimismo sus propias funciones y coordinadores asignados. Se contó con la dirección del proyecto por parte de una persona contratada por la empresa privada para la primera parte o fase del proyecto. Para la segunda etapa se cuenta con otra persona encargada de su dirección y gestión, de parte de la PUC” (Entrevistado N°5).

“En este proceso fue importante el rol de la Universidad a través de un profesional con vasta experiencia en el rubro de la Dirección de extensión de la Escuela de Construcción Civil (DECON UC), con quien mantuve contacto y me aconsejó mucho sobre la gestión de las distintas problemáticas que iban surgiendo con el paso de las semanas. Así logramos de alguna forma, establecer un método de fiscalización de cada avance de la obra en conjunto con la constructora, con el fin de disminuir riesgos y problemas constructivos que pusieran en riesgo la seguridad y el funcionamiento del edificio” (Entrevistado N°6).

“La interacción se llevó en diferentes capas. El Comité Ejecutivo se reunía todas las semanas. En cuanto al presupuesto y decisiones estratégicas, decidía el Directorio. Reuniones de manera periódica. Disciplina para llevar el seguimiento (actas e informes). Se generaron capas de decisiones, también hubo una Mesa de Comunicaciones para darle visibilidad al proyecto. Mesa Técnica (constructores)” (Entrevistado N°7).

Estas opiniones permiten valorar la gestión coordinada y colaborativa que se logró entre los involucrados en el proyecto, destacando sus mecanismos de comunicación y coordinación de actividades. La autogestión del proyecto se relaciona, entonces, a la normativa y estructura, creada por los mismos actores. El modelo orgánico, estructurado de manera horizontal, aunque de sentido jerárquico,

denota las características de la autogestión del proyecto, debido a la normativa y procedimientos establecidos por los involucrados.

Destacando los conceptos del marco conceptual de este estudio, la firma de acuerdos, y la estructuración de un modelo de trabajo colaborativo con base en un esquema de roles informal, es posible observar, de las distintas opiniones vertidas, la construcción de acción colectiva y capital social. Recordando que el capital social se construye por las estructuras de relaciones entre los individuos, propiciadas en los marcos de acción colectiva.

Por tanto, a pesar de que la cooperación para el desarrollo ya encierra los elementos de asociatividad, participación de los grupos de beneficiarios, apropiación de las iniciativas por parte de los grupos de beneficiarios, y el vital componente de la sostenibilidad de las acciones en el terreno. En el caso del proyecto que se describe en este estudio se destacan las características de la acción colectiva en cuanto a sus componentes de construcción de capital social, por medio de la confianza y el establecimiento de instituciones comunes como las que se mencionan.

Asimismo, es importante aclarar que el marco de la cooperación internacional es tomado en cuenta por sus lineamientos generales que se combinan con la normativa establecida por los mismos involucrados. En este sentido, no es de reconocerse como el único marco de referencia para explicar los componentes de éxito del caso. Tal como se señalaba con anterioridad, en el desarrollo de la descripción del proyecto, y contrario a lo que algunos entrevistados señalaran, el marco más apropiado que permite describir el caso es el de acción colectiva, auto gestión de la iniciativa, capital social e innovación social.

De igual manera, se reconoce como un factor externo que no ha contribuido a la visibilidad del caso, la influencia de los medios de comunicación chilenos, al destacar el caso como de “asociación pública privada”, al igual que fue señalado por algunos de los entrevistados. Así, al haber confusión de conceptos, no resulta fácil mencionar y resaltar el caso para permitir una réplica del mismo o para ser tomado como referencia en otros estudios respecto a acción colectiva, capital social, innovación social o auto gestión de iniciativas exitosas o particulares de desarrollo.

IV. CONCLUSIONES

En este estudio de caso se abordó un ejemplo de acción colectiva en el que convergieron los roles y objetivos de diferentes actores. Se estima que con el mismo se estará aportando al campo académico, específicamente en cuanto a la búsqueda de mecanismos complementarios a la función estatal, donde éstos resulten más eficientes o permitan obtener un mayor beneficio social.

Por una parte, esta investigación presenta un caso de análisis de características particulares, aunque no puede afirmarse sean de carácter único o no replicables en contextos similares. De hecho, la principal razón de importancia o aporte principal de la lectura de este caso es la de proporcionar elementos de análisis que puedan aplicarse o ampliarse en otras investigaciones.

Otra razón de importancia de este estudio, que surgió al avanzar con la investigación, es la de la necesidad de acciones conjuntas, que funcionen de manera colaborativa y espontánea. En el caso presentado, fue posible descubrir cómo fueron aglutinándose los diferentes actores que participaron en el proyecto de reconstrucción de la ERCH, desde el año 2012 a la actualidad, ya que, el proyecto continúa siendo ejecutado en las áreas de educación y voluntariado con esa escuela.

De igual manera, se reconoce que, en la práctica muchos elementos convergen para actuar sobre una determinada porción de la realidad. Es decir, los actores que se fueron uniendo, poco a poco, al proyecto de reconstrucción que conllevó un modelo no tradicional de gestión de las actividades, no reconocieron los componentes de la acción colectiva o capital social, pero sí la singularidad de la gestión concreta del mismo proyecto.

Asimismo, otro hallazgo reconocido como único de esta intervención es la estructura conformada entre los involucrados, algo que es destacado por los mismos en foros internacionales. El modelo incorporó el valioso elemento de la autogestión de las actividades, desde la toma de decisiones hasta la puesta en práctica de las acciones en el terreno. Este resultado fue obtenido a través de los medios de comunicación y documentos oficiales del proyecto.

Los elementos de confianza y el establecimiento de una estructura común, así como de normas que regularon la conducta de los involucrados, son características de la acción colectiva alcanzada en este caso, al ejecutar la intervención de cooperación para el desarrollo en Haití. Estos mismos no resultaron de fácil detección, dado que estas características también pueden atribuirse a otros modelos de cooperación o solidaridad internacional ya utilizados. Por ende, en su estricto uso en este estudio, los elementos parecen difusos o casi relacionados unos con otros, por lo que, pueden resultar de fácil confusión.

De tal manera, en el campo de la gestión pública, y para futuros escenarios donde esta clase de casos puedan replicarse, es importante mencionar que, el buscar alternativas colaborativas que funcionen como complementarias a las funciones del Estado, puede resultar algo efectivo cuando se busca impactar o modificar una determinada realidad o contexto social. La conclusión anterior se destaca como la principal de este estudio de caso. El aporte que pretende hacer éste, es el de presentar un modelo de gestión alternativo donde se fusionan diferentes roles de múltiples actores, de manera colaborativa y estructurada.

Tomando en cuenta la tendencia actual de buscar alternativas al rol tradicional del Estado, tanto en la toma de decisiones, como en acciones concretas. Por ello, el involucrar otros actores como de la empresa privada, la sociedad civil y la academia, permite demostrar cómo acciones colectivas, coordinadas de manera colaborativa y autogestionadas, pueden desarrollarse de manera negociada, en torno a acuerdos y normas comunes.

Para la resolución o mejoramiento de una determinada problemática social, este tipo de acciones permiten, asimismo, su aplicación en el campo de la cooperación internacional, donde también se ha puesto énfasis en alianzas de múltiples actores, de manera coordinada y efectivas. Por ende, también se espera que éste estudio pueda contribuir en este campo, el de la cooperación internacional, dado que también existen diversos estudios enfocados en temas concernientes a alianzas entre muchos actores, conformados para llevar a cabo diferentes iniciativas de desarrollo.

Al respecto, se reconoce que, al concluir la investigación sobre un tema que al principio era considerado como parte de la cooperación internacional, el proyecto de este estudio no puede ser considerado como estrictamente enmarcado en ese campo. Al observar las características del caso se deduce que encierra otros componentes, como los descritos en este estudio, relacionados tanto a la gestión pública como a iniciativas de innovación social.

El caso refleja la construcción de capital social e innovación social, como componentes novedosos que fueron descubiertos a medida se avanzaba con la descripción de las actividades del proyecto. El componente del capital social construido puede ser considerado un producto de la acción colectiva, en el sentido que se construyeron redes sociales de actores para la eficiente ejecución de las actividades coordinadas del proyecto de reconstrucción. De igual manera, la innovación social se descubrió como un componente relacionado a la gestión del mismo, pues se desarrolló una iniciativa social sin precedente, para el caso de ambos países.

El caso permite, además, sentar precedente para otras experiencias, tanto en Chile como en Haití, donde se busque gestionar una iniciativa de desarrollo en la que puedan participar, colaborativamente, varios actores. Por lo que pudo apreciarse, se trata de un caso inédito para el caso de Chile; para el caso de Haití, no se tiene certeza de la inexistencia de casos previos, pero para la ERCH, el proyecto de

cooperación incorporó componentes novedosos, como la participación del grupo de beneficiarios directos.

En cuanto a los límites de este estudio, es posible identificar que no se amplió el análisis del proyecto de cooperación, más allá de la ejecución de las actividades. Para evaluar los resultados o impactos directos e indirectos de la intervención habría sido necesario efectuar una evaluación ex post, o de impacto, del proyecto. Sin embargo, lo que se destaca en este estudio es el procedimiento o mecanismo de gestión, acción colectiva, y la toma de decisiones de manera colaborativa entre los actores, durante las etapas de planificación del proyecto y ejecución de sus actividades. El verificar, por medio de la opinión directa de los beneficiarios del proyecto, si el proyecto cumplió con los objetivos planteados, podría dar lugar a otra investigación posterior.

Dado que el caso solamente se concentró en describir el modelo de gestión del proyecto de cooperación, así como sus características novedosas, como la construcción de capital e innovación social, puede estimarse como un proyecto exitoso en cuanto a su gestión. Se espera esto pueda ser retomado en posteriores estudios respecto a la gestión colaborativa de múltiples actores, enfocados a mejorar una determinada problemática social. En este caso presentado, y tras la descripción de su modelo autogestionado, puede considerarse el éxito en cuanto a las eficientes acciones tomadas, su proceso de toma de decisiones, y la estructura o modelo de gestión del proyecto conformado por los involucrados.

Finalmente, al extenderse el estudio sobre alternativas de gestión complementarias a la función estatal, se estará contribuyendo en la búsqueda de mejores prácticas centradas en la generación de un beneficio social concreto. El objetivo final de esta clase de alternativas no debería de ser, sin embargo, el suplir completamente la función estatal, sino complementarla o reforzarla, en aquellas áreas o dimensiones dónde le sea necesario. Por ende, se trata de enfrentar de una mejor manera las problemáticas sociales, especialmente en aquellos casos donde los beneficios sociales obtenidos de una intervención colaborativa, sean mayores que los costos asociados a una intervención aislada.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Abreu Quintero, J. L. (2011). Innovación social: conceptos y etapas. *Daena: International journal of good conscience*, 6(2), 134–138.
- Capital social, acción colectiva e intervención estatal. (2011, febrero 16). Recuperado 19 de noviembre de 2016, a partir de <https://www.juandemariana.org/ijm-actualidad/analisis-diario/capital-social-accion-colectiva-e-intervencion-estatal>
- CEPAL (2015, junio 25). Acerca de innovación social [Text]. Recuperado 6 de febrero de 2017, a partir de <http://www.cepal.org/es/acerca-de-innovacion-social>
- Chile Promueve Modelo de Alianza Público-Privada para la Cooperación al Desarrollo |CONICYT. (s. f.). Recuperado 3 de septiembre de 2016, a partir de <http://www.conicyt.cl/blog/2013/07/chile-promueve-modelo-de-alianza-publico-privada-para-la-cooperacion-al-desarrollo/>
- El Mercurio.com - Blogs: Reconstruyendo la educación. (s. f.). Recuperado 6 de septiembre de 2016, a partir de <http://www.elmercurio.com/blogs/2016/08/16/44255/Reconstruyendo-la-educacion.aspx>
- Garretón Merino, M. A. (2001). *Cambios sociales, actores y acción colectiva en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, Div. de Desarrollo Social.
- González García, J. V. (2015). Globalización económica y políticas públicas. Recuperado a partir de <http://eprints.sim.ucm.es/27998/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile - Chile promueve modelo de alianza público-privada para la cooperación al desarrollo. (s. f.). Recuperado 3 de septiembre de 2016, a partir de <http://www.minrel.gob.cl/chile-promueve-modelo-de-alianza-publico-privada-para-la-cooperacion-al-desarrollo/minrel/2013-07-31/160616.html>
- Martínez Carazo, P. C. (2011). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20). Recuperado a partir de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3576/2301>

- Miller Moya, L. M. (2004). Acción colectiva y modelos de racionalidad. *Estudios fronterizos*, 5(9), 107–130.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile - Escuela República de Chile en Haití es reconstruida gracias a inédita alianza multisectorial. (s. f.). Recuperado 3 de septiembre de 2016, a partir de <http://www.minrel.gov.cl/escuela-republica-de-chile-en-haiti-es-reconstruida-gracias-a-inedita/minrel/2016-03-15/103110>.
- Ochsenius, C. (2004). Sentidos y redes de acción colectiva en los procesos de innovación en ciudadanía. *Documento de Trabajo del Programa Ciudadanía y Gestión Local, Santiago*. Recuperado a partir de http://www.superacionpobreza.cl/wpcontent/uploads/2014/01/sentidos_y_redes_de_accion_colectiva.pdf
- Oro, Ángel (2011). Capital social, acción colectiva e intervención estatal. Recuperado 19 de noviembre de 2016, a partir de <https://www.juandemariana.org/ijm-actualidad/analisis-diario/capital-socialaccion-colectiva-e-intervencion-estatal>
- Ostrom, E., & Ahn, T.-K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista mexicana de sociología*, 65(1), 155–233.
- Ramírez, E., & Berdegué, J. (2003). Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de poblaciones rurales. Fondo Mink'a Chorlaví. Recuperado a partir de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=AGRUCO.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=010269>
- Rodríguez-Herrera, A., & Alvarado U., H. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe (1. ed). Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- SOFOFA (2013). Presentación de Proyecto “Reconstruyendo Educación en Haití”. http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Eventos/2013/07/30_KEggers.pdf
- SRMINING 2015 (2015). Rebuilding Education in Haiti, a Chilean Experience of Public, Private, Academy and Civil Society Cooperation.