



# CLAVES METODOLÓGICAS DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

---

## La metodología de capacitación masiva y el desarrollo local y regional

Recibido: 25/6/2012 • Aceptado: 30/11/2012

---

*MSc. Miguel Sobrado Chaves*  
Escuela de Planificación y Promoción Social  
Universidad Nacional de Costa Rica

### **Resumen**

Las organizaciones son un producto histórico. El artículo analiza las posibilidades de desarrollo regional y local y propone la Metodología de Capacitación Masiva (MCM) como una herramienta pertinente que ayuda en la democratización y la organización comunal.

### **Abstract**

Organizations are historical results. This article analyzes the regional and local development possibilities and proposes the Massive Training Methodology as a relevant key to further promote democratization and community-based organization.

### **Palabras clave**

Metodología de Capacitación Masiva (MCM), organización comunal, desarrollo local y regional, democratización, Extensión

### **Keywords**

Massive Training Methodology, community-based organization, local and regional development, democratization, outreach

### **Consideraciones previas sobre el carácter histórico de las organizaciones**

A la llamada ayuda para el desarrollo y a los programas sociales de los países se destinan miles de millones de dólares todos los años para promover las organizaciones de base, sin embargo, como los resultados son poco satisfactorios a pesar de que se trasplanta lo que se considera como métodos exitosos en el mundo desarrollado, ¿por qué estos resultados resultan limitados pese a los montos invertidos?

Cuando hablamos de organizaciones de base comunales o de producción y servicios especialmente en el mundo en desarrollo, donde se pretende que estas contribuyan a generar ingresos creando confianza y cooperación capaz de contribuir a democratizar sus propias sociedades, es preciso definir y saber a qué nos estamos refiriendo para actuar correctamente y no hacer transferencias conceptuales y metodológicas provenientes de otros contextos socioeconómicos que, en vez de contribuir a su comprensión y apoyo, nos lleven a errores de análisis y operativos crecientes.

Las organizaciones son un producto histórico. Se desarrollan en contextos institucionales y sociales concretos. Las forman los seres humanos, según sus circunstancias para responder a sus necesidades. En este sentido, sus formas de organización, relaciones de poder, valores, formas de gestión, liderazgo y administración se gestan y corresponden a las condiciones y circunstancias prevalecientes.

Cada forma de organización responde a una concepción ideológica de la gestión que contribuye a configurar sus políticas y a matizar sus sistemas operativos. La congruencia entre la concepción ideológica, la forma de organización, la gestión y administración propicia el alcance de mejores resultados y consolida la empresa u organización.

En este proceso, y no con cursillos, que pueden ser auxiliares, pero no sustituir a la práctica, es que se configuran y consolidan los valores que sustentan su funcionamiento.

En su quehacer concreto, las organizaciones estimulan la configuración de teorías y técnicas que responden a sus condiciones y prácticas. El traslado de estas teorías a otros contextos institucionales y sociales sin considerar el tipo de organización en que surgieron, la congruencia con el modelo ideológico, las diferencias institucionales o prácticas sociales, puede resultar poco efectivo, y de hecho, a menudo, esto sucede cuando se considera la experiencia de los empresarios del mundo desarrollado como la única experiencia científica a la que es preciso adaptarse.

Los avances técnicos en finanzas y administración son de más fácil transferencia, pero aun así exigen confirmar su necesidad y facilitar los procesos de adaptación.

### **El liderazgo**

El liderazgo en las empresas y organizaciones es un concepto que se considera clave en las teorías del desarrollo organizacional. Se visualiza como una calidad personal necesaria para el surgimiento empresarial. Este enfoque, sin embargo, centrado solo en las calidades del emprendedor, que para ciertos tipos de empresa es muy importante, limita por su generalización el análisis del fenómeno del liderazgo. Este concepto responde en la práctica al tipo de organización y al momento que esta vive, por eso no puede verse como algo solo propio de las cualidades personales, sino del arquetipo sistémico situacional (Senge, 1996) y de la necesidad estructural que tiene en ese momento la organización (Matus, 1991).

En otras palabras, el liderazgo si bien demanda calidades personales, estas no son “talla única” ni dependen de una sola persona, tiene un carácter social relacionado con el tipo de organización, que se configura, define y complementa en el proceso de interacción operativo del sistema organizacional.

La caracterización histórica, de acuerdo con el tipo de organización y con la situación, es particularmente importante para los liderazgos de organizaciones asociativas e institucionales de participación social. En este tipo de organizaciones, los liderazgos unipersonales, tipo empresa familiar, restringen en el mediano y largo plazos, el desarrollo y la consolidación de la organización. Los grandes formadores de instituciones como la Universidad de Costa Rica (Facio, en Jiménez, 2007) o bien de cooperativas como Coopesa (Solano, en Escorcía, Luna y Mora, 2011) o Coopesilencio (Bejarano, en Gamboa, 2010), han sido gerentes formados por el proceso, al mismo tiempo que, participando de la información a los equipos de dirección, estimulaban su formación y desarrollo.

La organización asociativa demanda un liderazgo social, de equipo, donde el conocimiento y las calidades de quienes ocupan la dirección se van socializando y formando siguiendo los fundamentos sociales de la empresa u organización y los principios de la andragogía, nuevos cuadros para la gestión de los diversos niveles organizacionales. Es por esto que la formación y selección de líderes se debe estimular en el proceso mismo de construcción de la organización descendiendo en cascada la información y la participación a todos los niveles de esta.

### **Las organizaciones comunales y asociativas de base**

Cuando se trata de impulsar el desarrollo de una organización de base en una comunidad es preciso tomar en cuenta sus particularidades:

- a) La necesidad que tiene de organizarse.
- b) El contexto socioeconómico e institucional en que se encuentra
- c) El nivel de organización y liderazgo tradicional al que ha estado acostumbrada en su relación con el medio
- d) El ajuste técnico y operativo que debe realizar para poder generar una organización que responda a sus demandas y sea sostenible.
- e) Prever un proceso de desaprendizaje de las formas organizativas que ya no operan, que al mismo tiempo permita el aprendizaje y capacitación en las nuevas técnicas y relaciones

sociales a las que se verá sometido. Por ejemplo, el paso de la economía de subsistencia a la economía mercantil o de la economía artesanal a la industrial.

- f) El proceso técnico y organizacional básico nuevo demanda de relaciones sociales internas y sobre todo externas que a menudo chocan con los “techos sociales” establecidos por la tradición y los valores egoístas imperantes.
- g) Se trata de un proceso organizacional complejo, que va más allá de lo técnico, que exige confianza y proactividad sostenida en la tarea emprendida.

Este tipo de tarea es de alta complejidad y demanda un enfoque integral de lo socioeconómico y lo sicosocial en las nuevas relaciones de interacción, no puede atenderse con resultado desde enfoques disciplinarios tradicionales ni tampoco con las experiencias del desarrollo organizacional generadas en el mundo capitalista desarrollado. De hecho, miles de millones de dólares de la ayuda internacional fracasan de manera estrepitosa (Sachs, 2005) por trasladar mecánicamente esquemas, enfoques y experiencias del mundo desarrollado al mundo en desarrollo.

Hay que recurrir a un trabajo organizacional específico con los sectores populares que ha sido realizado con éxito de forma pionera en tres continentes por la Metodología de Capacitación Masiva (MCM), la cual remitimos a continuación.

### **Presentación de la Metodología de Capacitación Masiva (MCM)**

Sobre los resultados de la aplicación de la Metodología de Capacitación Masiva existe abundante información internacional (Carmen y Sobrado, 2004), sin embargo, sobre la metodología en sí misma la información, aunque significativa, es relativamente limitada en cuanto a la teoría y bastante esquemática en lo referente al método (Labra y Labra, 2009). Estas limitaciones han sido compensadas por el “arte” y la experticia del fundador Clodomir Santos de Morais y de los equipos de laboratoristas que han superado las “10 mil horas de práctica” (Gladwell, 2010) en su aplicación en los diversos continentes. Esta experticia les ha permitido avanzar en la consecución

de los logros cuando ha existido decisión de transformar organizacionalmente empresas y regiones. No obstante, el camino no ha carecido de obstáculos, además del rechazo que tiene el clientelismo a todo tipo de participación real de las comunidades, las relaciones de poder en las estructuras institucionales y la formación *pedagoga* de *ayudar a la gente* orientada desde la visión de cada una de las disciplinas de los técnicos institucionales han constituido un obstáculo importante para la aceptación y aplicación de la metodología.

Este documento pretende: a) iniciar y estimular el proceso de esclarecimiento de los fundamentos epistemológicos y los supuestos aplicados en la práctica pero no explícitos que tienen una gran relevancia en los procesos de formación de formadores en el manejo de la metodología y en la conducción de procesos de capacitación y b) alertar sobre las resistencias al cambio que genera el nuevo paradigma y perfilar procesos de acumulación que permitan su superación en los procesos de puesta en marcha.

### **¿Qué es la Metodología de Capacitación Masiva?**

La capacitación masiva es un método de educación de adultos, enraizado en la teoría y práctica de la actividad objetivada de Vigotski, que se ha aplicado en tres continentes y promovido en los últimos 40 años por el sociólogo brasileño Clodomir Santos de Moraes, a través de los *Laboratorios organizacionales*, lo que le ha merecido el premio a los derechos humanos 2008 de Brasil, entregado por el presidente Lula, por su aporte a la superación de la pobreza.

La metodología parte del supuesto que los seres humanos adquirimos nuestra conciencia y capacidades organizacionales de la práctica social y económica en la que vivimos. Estas capacidades nos ayudan a desenvolvernos con resultados positivos mientras el contexto socioeconómico se mantiene estable. En la medida que se producen cambios en la tecnología y se modifica la formación económica, muchos de estos conocimientos, formas de planificación y destrezas organizativas operativas, anteriormente efectivos, tienden a convertirse en limitantes y obstáculos para ajustarse a las nuevas condiciones organizacionales. Al producirse este desajuste, la capacidad

de desempeño en la vida económica y ciudadana de las personas y grupos sociales se ve menguada por el eje básico de articulación social, el organizativo.

El ajuste a las nuevas circunstancias en condiciones de cambio acelerado es imperativo para la sobrevivencia, pero no se puede realizar a través de consejos, asesorías o cursos teóricos, ni siquiera de un proceso de adiestramiento en el manejo de las nuevas tecnologías. Requiere, ante todo, de una nueva práctica organizacional sostenida en un contexto con división social del trabajo. Una práctica en condiciones reales donde los participantes gocen de igualdad y autonomía, que parta de sus necesidades más urgentes, de tal manera que en la actividad generada por el proceso organizacional puedan detectar las limitaciones de sus hábitos y técnicas tradicionales de planificar y organizarse, al mismo tiempo que aprehenden los principios y técnicas de la organización moderna y se ubican progresivamente en la nueva estructura social. Según señala Verónica Viloria (material inédito):

De manera simultánea e intangible, con el inicio de un proceso de capacitación de esta naturaleza, se “transfiere” la posesión de los medios de producción y del proceso productivo a quien, hasta ese momento ha jugado un papel subordinado en la toma de decisiones, en la planeación de un proceso o ha tenido una participación parcial en algún proceso productivo, es decir, sin haber sido dueño de una empresa o sólo dueño una empresa de tipo familiar. Esta transferencia simbólica de un poder (el poder de decidir autónomamente), a alguien que en su historia de vida productiva ha participado como empleado, como pieza de un proceso mayor, tiene una consecuencia fundamental en la construcción de un poder autónomo por parte de la comunidad. De hecho, el primer acto en la liturgia del método, es dejar en poder de la comunidad la responsabilidad de autoorganizarse para gestionar su autocapacitación. Esta transferencia simbólica de poder, es fortalecido durante el proceso de capacitación con herramientas muy tangibles para organizarse, es decir, reunirse, analizar, planear, distribuir el trabajo, tomar acuerdos y llevarlos a cabo.

Una capacitación social grupal para la formación de lo que Raff Carmen llama acertadamente “la agencia humana”, esto es: “Personas

que actúan como ‘sujetos’ autónomos a diferencia de aquellos que están actuando como ‘objetos’ y que pueden ser y se les trata como ‘participantes’ (participulados) en las iniciativas intervencionistas, proyectos o programas que no son de ‘ellos’” (Carmen, 1997, s/p).

Esta definición, por sus alcances, trasciende los procesos de educación formales y adiestramiento técnico en manejo de los instrumentos de las nuevas tecnologías. Se trata de una capacitación para la vida social en los fundamentos operativos de la organización económica y ciudadana, que trasciende lo meramente técnico-organizacional y que implica un ajuste progresivo de las relaciones sociales.

### **La andragogía: base del proceso**

La Metodología de Capacitación Masiva (MCM), impulsada por Clodomir, está basada en los principios de la andragogía (educación de adultos) orientada a la capacitación de grupos y comunidades que no tiene límite de participantes. Se rige con base en el principio de que la capacitación se produce en condiciones de autonomía efectiva a través de la interacción del sujeto (grupo-comunidad) con el objeto (organización). Su aplicación masiva y sostenida contribuye, en el mediano y largo plazos al ajuste y transformación de la cultura organizacional local y regional a las nuevas necesidades. Asimismo, señala Verónica Vilorio (material inédito):

La capacitación produce condiciones de autonomía y va generando, para quien participa en el proceso, la noción de cumplimiento de obligaciones así como, el reconocimiento y el ejercicio de derechos. Esta aportación de la MCM, es una de las riquezas fundamentales, pues los excluidos nos lo son solo de la riqueza natural o material, sobre todo son excluidos de “los procesos democráticos” generalmente vividos o construido por elites políticas, y para éstas, los excluidos solo son votantes, “electorado” para quien el sistema político es ajeno; con la aplicación de la MCM, el grupo incluye en su práctica cotidiana conceptos como acordar, decidir, confrontar, proponer y sobre todo hacer...

## **El Laboratorio Organizacional (LO)**

Se trata de una metodología que parte del supuesto que la experiencia social y laboral de las personas configurada históricamente, solo puede ajustarse a las nuevas condiciones de organización económica y social, a través de una nueva práctica organizacional real, que responda a las necesidades y exigencias de los grupos o comunidades en condiciones de autonomía. Las condiciones y la duración de esta práctica denominada Laboratorio Organizacional son definidas de previo por el equipo director y el grupo o comunidad atendida.

El Laboratorio Organizacional (LO) es una práctica de autocapacitación real, con al menos 40 participantes en condiciones de igualdad y autonomía, cuya duración puede oscilar entre 15 días y dos meses. Esto dependerá de la variedad de la composición social de sus integrantes y de la dedicación de tiempo asignado al proceso.

El proceso de autocapacitación de la comunidad o empresa que opera en condiciones de autonomía es apoyado técnicamente por un equipo de dirección que se encarga de impartir los cursos de teoría de la organización para facilitar la inducción del proceso de capacitación. No obstante, el director no es “un facilitador” en el sentido pedagógico tradicional, sino más bien “un dificultador” que se encarga, desde el diseño mismo del proceso, de que se presenten las condiciones de inducción del desaprendizaje del modelo organizacional viejo, que ya no funciona, y el aprendizaje de las nuevas formas de organización requeridas y construidas por él mismo. En este proceso, la inducción de las condiciones para la autoorganización del grupo es fundamental para la capacitación de la empresa. Incluso cuando el director o dentro del equipo de dirección existan técnicos que puedan resolver problemas de la nascente organización, ellos no actuarán, si no es frente a la demanda organizada del grupo.

La dirección se guía con base en el principio de que “dar un paso más allá de la organización, provoca que esta de dos pasos para atrás, esto es que el proyecto no sea una responsabilidad única del equipo de dirección pedagógica y sino más bien a partir de la gestión de la

empresa de autocapacitación” (Viloria, material inédito) como debe ser para su efectivo apoderamiento.

Existen varios tipos de Laboratorios de Organización según las necesidades del proceso:

- a) De empresa: para poner en marcha o reorganizar empresas
- b) De Centro: para formar organizadores de empresas
- c) De Curso: para formar destacamentos de multiplicadores técnicos para el desarrollo regional
- d) De Terreno: para capacitar a los grupos o comunidades en la generación y puesta en marcha de proyectos de inversión.

La aplicación de los Laboratorios Organizacionales de Terreno (LOT), como parte de un proceso de desarrollo regional o local, convoca a la población que reside en cada lugar donde se aplica, el laboratorio aportará herramientas que permitirán a esta generar sus propias condiciones de desarrollo, es decir contribuyendo al crecimiento de sus capacidades organizacionales, la reconstrucción de su identidad y la recuperación de la autorresponsabilidad. El papel de los técnicos que participan es el operativo es de tipo “bisagra”, es decir, el interlocutor transitorio, entre la gestión organizada de la comunidad, la dirección pedagógica del proceso y las instituciones de la zona, que en muchos casos por primera vez realizarán su actividad institucional en torno a la gestión de la comunidad en términos reales. El LOT incorpora todas las dimensiones de la realidad y debe estar abierto a toda la población de la zona o región. Esto implica realizar una acción de carácter masiva, la masividad juega una función catalizadora que permitirá una práctica intensa y permanente de organización y generación de acuerdos. Esta práctica implantada como acción cotidiana será fundamental para generar condiciones de cambio en el mediano plazo a la cultura (Viloria, 2012) organizacional tradicional.

### **El destacamento de economistas de combate para el desarrollo local y regional**

Para Clodomir Santos de Morais, un desarrollo local, regional o sectorial debe partir del desarrollo de las capacidades organizacionales

empresariales y ciudadanas de las personas, es una tarea que requiere de la formación de un destacamento de “economistas de combate” o técnicos en el desarrollo de grupos y comunidades muy bien entrenados operativamente en organización, asociativismo, elaboración de proyectos y manejo de las principales características económicas, locales, regionales y nacionales. La formación de este destacamento se ha realizado hasta el momento básicamente a través de los Laboratorios Organizacionales de Curso (LOC).

El sentido de este destacamento, dirigido a activar el capital humano local empresarial y comunal se orienta en tres dimensiones: a) Capacidad de conocer las comunidades y grupos y promover con estos, la gestación de una organización autónoma. b) Orientar la elaboración de proyectos de inversión identificados y hechos por los pobladores, quienes toman en cuenta las opciones del mercado y las necesidades de su comunidad o grupo. c) Contribuir a la conformación de la autoorganización de la comunidad alrededor de sus intereses, situación con la que progresivamente se modificarán las relaciones económicas y sociales de la zona.

En otras palabras, se trata de formar y desarrollar integralmente las destrezas en las disciplinas básicas de un equipo técnico de alta eficiencia en organización alrededor de ideas de proyectos de inversión de carácter comunal y colectivo. Un proceso de organización que tense el arco creativo de las personas emprendedoras, que genere esperanza, dinamismo y acciones proactivas en las comunidades.

Se trata de un destacamento de técnicos que podríamos llamar pre-profesionales en el sentido formal de cada una de las disciplinas tradicionales, pero muy bien seleccionados y formados en una intensa práctica integradora, a partir de lo concreto de las diversas dimensiones de la realidad y la dinámica social. La elección de los participantes se realiza a través de una amplia convocatoria y un proceso de reclutamiento selectivo de las personas con capacidad y vocación para la tarea, que facilite la aceptación y asimilación de un exigente e intenso proceso que va de lo simple a lo complejo y de lo concreto a lo abstracto.

El producto es un nuevo técnico inédito, capaz de consolidarse y desarrollarse técnicamente a través de su quehacer profesional.

Estos técnicos generan, a su vez, en los Laboratorios Organizacionales de Terreno, los siguientes productos en los grupos y comunidades:

- a) El más importante, porque es la base del proceso de ajuste y cambio local y regional, es la formación de centenares de Auxiliares de Proyectos de Inversión (API's), miembros de las comunidades interesados y necesitados de generar su propio autoempleo a través de proyectos productivos para la generación de ingresos.
- b) Perfiles de proyectos de inversión que se puedan transformar en empresas o fortalecer las existentes para generar ingresos a las familias.
- c) Capacidades técnicas, productivas, organizacionales y empresariales que puedan generar empleo directo con empleadores o satisfacer necesidades familiares en primera instancia que abran el sendero posteriormente a una fuente de ingreso.
- d) Generar capacidades organizacionales en las comunidades que eleven las posibilidades de reacción frente a desastres naturales u otras necesidades locales y contribuyan a ajustar las relaciones socioeconómicas tradicionales.

Son técnicos preprofesionales en relación con cada una de las disciplinas, en tanto que, en un primer momento se inician en la práctica de cada una de ellas; pero que contienen desde el principio, la esencia de una profesión integradora que habilita para el conocimiento de la geografía económica, organización y dinamización de las comunidades, alfabetizándolas para formular y poner en marcha proyectos dirigidos al mercado o al mundo comunal institucional.

Su formación se realiza en un proceso muy intensivo aunque breve, que los habilita para iniciar su acción profesional, su capacitación técnica continua, que se profundiza en la práctica a través de los golpes de la realidad, la exigencia de los contratos, de los resultados de su trabajo y la evaluación sistemática de sus productos.

## **Las empresas generadoras de empleo y disposición empresarial**

Los destacamentos formados por la Metodología de Capacitación Masiva, si bien en algunos casos se han adscrito a instituciones como la Secretaría de Trabajo de Sao Paulo o la Secretaría de Trabajo del Distrito Federal de México, se busca que en la medida de lo posible, se constituyan en empresas independientes de técnicos que vendan sus servicios de formación de empresas y programas de desarrollo local, al aparato institucional.

La aplicación de la Metodología de Capacitación Masiva, con su enfoque especialmente integrador de disciplinas, autónoma y orientada a la educación de adultos, requiere de un espacio de acción operativo diferente al de las instituciones tradicionales, donde pesa mucho el clientelismo, el pedagogismo y el enfoque unidisciplinario.

Este espacio es indispensable para el logro de sus objetivos y así lo han entendido las dos secretarías de trabajo mencionadas anteriormente. Quien contrate a estos técnicos debe tener metas claras y en el contrato precisar los resultados esperados, así como la evaluación de lo desarrollado, pero de ninguna manera interferir en el proceso de gestión de la empresa comunitaria, de la empresa de técnicos, etc., ya que posiblemente afectaría en forma negativa los resultados y la maduración profesional de cualquiera de los proyectos generados.

## **Condiciones políticas para la aplicación de la MCM**

En las páginas anteriores perfilamos algunas de las condiciones técnicas que requiere el enfoque epistemológico y operativo de la MCM. Conviene sin embargo compartir aquí algunas reflexiones sobre las condiciones que viabilizan o por el contrario restringen su aplicación metodológica.

En primer lugar, un proceso de transformación regional con la MCM es posible realizarlo con el apoyo y voluntad política de una organización popular fuerte o un gobierno local enraizado en la comunidad. También puede ser impulsado por una institución sectorial

o regional que conozca y promueva la formación de un LOC y su posterior puesta en marcha. Lo ideal, como en el caso de la reforma agraria hondureña de los años setenta (Erazo 2004), es que el apoyo proceda además de las organizaciones de base y de la sociedad civil del sector institucional gubernamental.

Aunque el soporte institucional no sea el óptimo, entre más necesidad y claridad exista sobre el proyecto, mayor el número de sectores sociales involucrados, una firme decisión política y capacidad operativa, más rápidos y efectivos serán los productos obtenidos, según señala Vilorio (material inédito):

Productos esperados con la aplicación de la MCM: empresas y comunidades organizadas como resultado de la acción del proyecto, consolidando y fortaleciendo las alianzas que aceleran el proceso de transformación. Reconstrucción de la identidad, autodeterminación y autorresponsabilidad de las comunidades y grupos participantes en general.

Se trata de una metodología que afecta las relaciones clientelares tradicionales políticas así como las relaciones de poder institucionales y las visiones tecnocráticas y unidisciplinarias. Esta acumulación de fuerzas y prestigio generado en la base social por el proyecto se convierte en una estrategia para mantener y acelerar el impulso inicial.

### **Conclusiones preliminares**

Como se puede apreciar, se trata de una metodología que parte de un paradigma nuevo, integrador de las disciplinas tradicionales en la práctica, sustentado en la andragogía. Esto tiene importantes implicaciones, ya que demanda autonomía por parte del sujeto, esto es, que el proyecto responda a su iniciativa y sus necesidades, y estimule “una visión integral e integradora de los participantes (comunidad y equipo pedagógico)” (Viloria, material inédito), más allá del ángulo particular de cada una de las disciplinas formales en que se encuentran divididas las profesiones actuales y que además pueda responder al volumen de necesidades sociales existentes. Es por esto que el técnico que forma la MCM se constituye en una respuesta

operativa a las necesidades y en el sendero hacia una nueva forma profesional integrada.

Estas modificaciones operativas derivadas del nuevo paradigma no pasan inadvertidas y alteran las relaciones de poder político clientelista y las mismas estructuras institucionales y las relaciones profesionales.

Es por esto que el soporte político, especialmente de las organizaciones de base, se constituye en un factor muy relevante. Cuando existe patrocinio institucional es importante que exista claridad y que la acumulación de los resultados se pueda ir visualizando en la reacción e interés de las comunidades, aunque su impacto transformador se pueda apreciar solo en el mediano y largo plazos.

Es importante tener en cuenta que si bien se requiere de un mínimo de respaldo político para realizar un proyecto de esta naturaleza y su puesta en marcha, pues afecta valores y prácticas de poder institucionales, al mismo tiempo genera una respuesta positiva de las comunidades y organizaciones que debe acumularse local y regionalmente para el éxito del proyecto.

Este instrumento que ha funcionado con éxito local y regionalmente tiene, sin embargo, un potencial educativo que trasciende el desarrollo local y abre las puertas para una dinámica de cambio incluyente y de transformación económica, social e institucional, en un contexto político democrático descentralizado para procesos de aplicación y puesta en marcha de las políticas sociales, de formación cívica y generación de capital social. En ese sentido debe ser visto como un instrumento esencial en la aplicación integral de las políticas nacionales.

San Juan de Sta. Bárbara, Heredia, 2012.

## Referencias bibliográficas

- Carmen, Raff. (1997). *In the Wake of Homo Oeconomicus*. Disponible en: [www.appropriate-economics.org](http://www.appropriate-economics.org)
- \_\_\_\_\_. (2004) *Desarrollo autónomo*. Heredia: EUNA.
- \_\_\_\_\_ y Sobrado, Miguel. (2004). *Un futuro para los excluidos*. Heredia: EUNA.
- Erazo, Benjamín. (2004) *Un futuro para los excluidos*, en Carmen, R y Sobrado, M. Heredia: EUNA.
- Escorcía, Manfred, Luna, María y Mora, Jazmín. (2011). Coopesa: modelo de organización cooperativa. (Material inédito).
- Gamboa, Gabriela. (2010). Coopesilencio: Historia de una cooperativa exitosa. (Material inédito).
- Gladwell, Malcolm. (2010) *Los Fuera de Serie*. España: Editorial Taurus.
- Jiménez, Wilburg. (2007). *Anécdotas del timonel*, en González, Yamileth y otros. San José, Costa Rica: Forja Patriótica EUCR.
- Labra, Iván y Labra, Isabel de. (2009). *El Laboratorio Organizacional. Introducción al Método de Capacitación Masiva*. Chile: Integra Terra.
- Matus, Carlos. (1991). *El líder sin estado mayor*. Documento de estudio. Caracas:ALATIR.
- Sachs, Jeffrey. (2005). *El fin de la pobreza*. España: Ed. Debate
- Senge, Peter. (1996). *La quinta disciplina*. Argentina: Ed. Granica.
- Viloria, Verónica. (2012). Observaciones y aportes directos a los borradores iniciales de este artículo. (Material inédito).