

## El dilema de la acción colectiva y la trampa de la "zona de confort"

Por René Mendoza V. y Juan Cheaz<sup>1</sup>

*"Trabajamos 15 horas cada día en un proyecto para beneficiar a las familias pobres, sistematizamos, evaluamos y reformulamos el proyecto, una y otra vez. Pero a los años siento que las familias a quienes beneficiamos NO mejoran".*

Promotora del desarrollo en Nicaragua.

Las agencias de desarrollo llegan a las comunidades con proyectos e iniciativas. Las comunidades preguntan: ¿Qué buscan aquí? Esta pregunta obliga una profunda reflexión, pues puede que las metas de "ayudar" sean poco evidentes. Eventualmente hay líderes locales que buscan aprovecharse de las ONGs, hay ONGs que solo les interesa ejecutar su proyecto, y hay agencias de cooperación que se limitan a proveer recursos, exigir y contentarse con los informes. En muchos casos es imperante que los informes sean sometidos a tiempo, aunque los mismos no digan nada trascendente o innovador, el punto siendo "alimentar a la bestia". Seguramente también hay líderes, ONGs y Agencias de cooperación que buscan que sus proyectos de verdad contribuyan a reducir la pobreza, por lo tanto les interesa que las poblaciones decidan si quieren o no que entren a sus comunidades; y si entran, aceptan ser observados. ¿Cuán efectiva es esa intervención y cuál es el significado y alcance de tales relaciones de partenariado? Upholf (2000) argumenta que en la realidad existen pocas relaciones genuinas entre agencias de desarrollo y las comunidades y que una relación de partenariado implica cooperación de largo plazo, donde ninguna parte es subordinada a la otra y cada parte tiene un interés en el bienestar mutuo y está dispuesta a hacer algún sacrificio por la otra. En una discusión (febrero 2011) sobre el tema de aprendizaje y la coyuntura actual de movilización social en los países árabes, A. Castrillo, enlace del FIDA para Nicaragua, reflexionaba: "las sociedades en Túnez y Egipto ni siquiera tenían conciencia de que había alternativa. Las salidas tradicionales en nuestro caso ha sido el sistematizar, evaluar y volver

---

<sup>1</sup> René Mendoza es Investigador [rmvidaurre@yahoo.com](mailto:rmvidaurre@yahoo.com); y Juan Cheaz es Coordinador del Proyecto Alianzas para el Empoderamiento Económico de Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, [jcheaz@rimisp.org](mailto:jcheaz@rimisp.org)

a los proyectos. Los aprendizajes son incómodos, implica salir de la zona de control". De esta reflexión inferimos: zona de confort es el área en el que tenemos financiamiento y cumplimos con las condiciones de sistematizar, evaluar y volver a formular el proyecto, es un área que en la mayoría de los casos está delimitada por "el marco lógico" donde todo es coherente y está bajo control. Ahora volvemos a la preocupación expresada en la viñeta: ¿somos acaso parte del círculo vicioso de formular, sistematizar, evaluar y reformular sin salirnos de nuestra 'zona de confort', al margen de lo que pasa con las poblaciones?

Nadie duda del éxito de cada proyecto y nadie duda de la buena voluntad de todas las personas que trabajan en ellos. Los informes y evaluaciones lo confirman: en coherencia con los objetivos específicos, los resultados y actividades planteados, hay cumplimiento –y eso es una nota "A" de eficiencia y un ticket para un nuevo proyecto-. Pero en coherencia con los objetivos de desarrollo, lo que está "fuera del control de uno o varios proyectos actuando de manera aislada", los resultados aparentemente son incoherentes, pues mejoría (reducción de la pobreza y de la desigualdad) no es confirmado por los datos agregados (censos y encuestas) de los países. Entonces surge la pregunta: ¿Es la ayuda una especie de "imán" que nos atrae a la zona de confort? Generar conocimiento como el recurso más valioso para hacer diferencia en los objetivos de los proyectos es algo que buscamos, y es algo que depende de la contribución de todas las organizaciones que representan una diversidad de actores y sectores; pero en general sucede lo inesperado: cada quien sistematiza-evalúa-reformula en su zona de confort. He aquí el dilema de la acción colectiva.

Olson (1965), en su ya clásico libro "La Lógica de la Acción Colectiva", rompe con una conocida premisa: intereses y metas similares de actores individuales resultan en formas de organización (acción colectiva) para llevar a cabo esos intereses y esas metas. Esa premisa también fue seguida por el Marxismo donde se argumentó que la gente de la misma clase social con intereses similares generaba la lucha de clases para cambiar las relaciones de poder. Sin embargo, la deducción de acción colectiva de los intereses similares de actores individuales tiene un problema, parten del supuesto que una comunidad entera tiene intereses similares, mientras que los individuos participan en las organizaciones y comunidades desde sus propios intereses atentando contra los objetivos de la organización y/o de la comunidad. De aquí surge la necesidad de diferenciar entre la lógica de la acción colectiva y la lógica de la acción individual; la teoría de la acción colectiva trata de fundamentar la acción colectiva en las lógicas individuales.

¿Por qué es tan difícil bajo condiciones óptimas efectuar una acción colectiva? Aun cuando tienen intereses similares y comparten un bien común, no logran hacer funcionar una acción colectiva beneficiosa, argumenta Olson, por la tentación del oportunismo (*free riders*) o por miedo de ser defraudado por los oportunistas (*the sucker problem*). Es decir, el problema está en la relación entre oportunismo y los bienes colectivos, como el aire limpio, la protección de las fuentes de agua y la calidad de los ríos, o el caso que más nos concierne aquí, el conocimiento. Un criterio del bien común (colectivo) es ofrecerlo sin tomar en cuenta la contribución singular de cada individuo. Todos y todas están de acuerdo con que se genere conocimiento, pero individualmente la persona percibe que su contribución para beneficiarse del conocimiento es pequeña, a su vista es insignificante –el precio de la acción colectiva es superior al beneficio individual que le puede reportar, el beneficio es público mientras los costos son individuales–. Esa percepción se traduce, para esa persona, en: “si mi contribución es pequeña, y recibo beneficios independientemente de mi contribución, entonces ¿por qué voy a seguir contribuyendo?” O sea, es más racional no participar, no aportar, pues de todas maneras recibirá los beneficios del conocimiento generado. ¿Por qué salirme de mi “zona de confort”? Paradoja: la racionalidad individual conduce a la irracionalidad colectiva que se traduce en resultados indeseados, las organizaciones con sus proyectos se aíslan, el conocimiento permanece silenciado y es guardado bajo siete llaves o simplemente se repite el enfoque que los proyectos traen sin que el conocimiento de las familias tenga valor y sea referente de políticas.

El dilema aquí es que todos y todas queremos que no haya pobreza, inseguridad ni ignorancia; todos y todas asumimos la misión histórica de los primeros enciclopedistas: “poner una muralla a la barbarie”. En el fondo estamos ante efectos no intencionados y una cadena de *free riders*, de complicidad entre varios niveles de actores: *free riders* en las esferas del gobierno con relación a la población que paga impuestos y con relación a los convenios internacionales consignados; *free riders* en las agencias de cooperación con relación a su gobierno y población contribuyente; *free riders* en las ONGs nacionales con relación a las agencias de cooperación y a su gobierno; *free riders* en las oficinas de consultoría produciendo saber quietista para satisfacer a las ONGs, agencias de cooperación y gobierno, haciéndoles oír lo que quieren escuchar; *free riders* en los líderes locales con relación a las ONGs y a las familias miembros/as de sus organizaciones; y *free riders* en la población local con relación a sus líderes, todos ellos con el propósito de conseguir fondos externos. ¿Resultado? Lo contrario de lo esperado, que era reducir pobreza y desigualdad, y generar conocimiento como medio para escapar de la pobreza. En consecuencia, esa problemática descrita por Olson aparece en cada organización, institución y comunidad, pues la meta de toda organización es ofrecer un bien común (colectivo).

De lo anterior, también hay un cambio en la dirección de la investigación. Antes, la investigación se orientó a problemas sociales y a intereses objetivos, siendo la pregunta ¿dónde hay intereses o problemas comunes? Acabamos de ver que las acciones colectivas no logran necesariamente resultados colectivos. Entonces la investigación da un viraje hacia otras preguntas, como las dos siguientes: ¿Por qué algunos actores individuales se mueven para conseguir un bien colectivo? ¿Cuáles son las estructuras sociales, factores condicionantes, que podrían provocar (favorecer) acciones colectivas? Olson se concentra en las condiciones de exclusión de los oportunistas (*free riders*) y ofrece dos respuestas. Primero, a diferencia de los grupos grandes, en los grupos pequeños cada actor percibe la importancia de su contribución para obtener determinados beneficios (bien colectivo), se da cuenta que su contribución llega a su meta –que es racional esperar beneficios que estén encima de sus costos individuales–; en esos grupos una conducta altruista es más posible, pues sus costos se ven compensados; el control de quienes aportan es más accesible, cada quien sabe lo que hace el otro. Segundo, las organizaciones y grupos pueden exigir la contribución bajo medidas de coacción (sanciones) o incentivos selectivos por la participación de los individuos. Ejemplos: los impuestos cobrados por el Estado para construir calles u obtener agua incluyen penalidades para los oportunistas que buscan evitar el pago de sus impuestos, incluyendo a las familias ricas que son por lo general como los peces, lucios que no se dejan agarrar por las manos. En el caso de los sindicatos que han incluido en sus políticas la teoría de la acción colectiva, prescriben incentivos selectivos en una forma de membrecía obligatoria: en “equis” empresa solo trabajan los miembros del sindicato, y proveen incentivos exclusivamente para ellos, incentivos como acceso al club de libros, seguros y viajes de vacaciones. Para ser miembro (y tener acceso a esos beneficios) se requiere contribución efectiva. ¿Qué “sanciones” pueden darse en el caso del conocimiento?

Otros autores argumentan que los incentivos pueden ser de diferente tipo, material como el descrito, pero también moral, social y por factores “no-rationales”. ¿Qué factores incentivan a los individuos a ser los primeros participantes, sin importar los costos, a correr riesgos más que otros que luego se van sumando? Elster (1985) argumenta que los primeros individuos en participar lo hacen por razones morales, no por intereses individuales ni por estrategia cooperativa, se mueven como motivados por su deber. Hirschman (1982) apunta otro factor, se debe a su búsqueda de construir su identidad, reafirmar sus creencias o sentir complacencia por sus acciones. Paramio (2000) postula que las personas que no tienen definida su identidad son las personas que participan en acciones colectivas para buscar su identidad y “saber qué es lo que quieren”. Pizzorno (1986) considera que tales actores están movidos por factores, a diferencia de lo planteado por Olson, no racionales. Todo esto revela diversidad de motivaciones de diferentes personas con umbrales de

acción colectiva (Granovetter, 1978): desde individuos dispuestos a lanzarse como primeros sin esperar recompensa alguna, hasta individuos que esperan que los riesgos sean reducidos y que la posibilidad del éxito sea mayor.

Todas estas respuestas son condiciones que en determinado momento resuelven el dilema de la acción colectiva. Cuando los participantes –en pequeños grupos, por control y/o por incentivos– alcanzan determinado número, punto o momento crítico, se produce un efecto de bola de nieve donde los oportunistas se reducen y la acción colectiva se genera. ¿En qué condiciones se alcanza ese momento crítico? Es una pregunta abierta. Claro está, de no aislarse el problema del *free rider*, se generan efectos perversos. La persona que considera que recibirá beneficios independientemente de su contribución, es un supuesto generalizado y en consecuencia no hay aire ni ciudad limpia ni clima estable ni conocimiento transformador, y se llega al fenómeno conocido como *the tragedy of the commons* de Hardin (1968). Pero, además de trabajar en pequeños grupos y proveer mecanismos de sanción/incentivos, ¿cómo entender dichos efectos y cómo evitarlos?

Una parábola puede auxiliarnos aquí. En la mitología griega, Ulises se da cuenta de que la voz de las sirenas constituye una seducción tan grande que quienes escuchan su canto siguen la voz y caen en la locura –un efecto mortal, quedan locos–. Ulises en su travesía por el mar quiere evitar ese efecto perverso provocado por el canto de las sirenas, para ello pide ser amarrado por voluntad propia (auto-amarre) a un poste del barco. Siguiendo a este mito, los actores, organizaciones e instituciones desarrollan mecanismos de auto-amarre para evitar efectos no intentados. Tres ejemplos: 1) en unos países más que en otras, los Estados se auto-amarran a través de sus constituciones y a cierta institucionalidad formal; 2) Alemania unificada generó cierto temor en países como Inglaterra y Francia que creían resucitaría la antigua Alemania fuerte que amenazó con arrasarlos en el pasado, pero Alemania al entrar a la Unión Europea y someterse a la constitución europea, mostró al resto de Europa que eso constituía un modo de auto-amarrarse; 3) la Cooperativa de café “La Voz que Clama en el Desierto” de San Juan del Atitlán-Guatemala, generó estructuras de contrapoder al interior de su organización tan firmes y duraderos, alejando así los “cantos de sirena” del despotismo, la corrupción y la imposición externa que podrían revertir sus metas (Mendoza, 2003).

¿Cuáles son los mecanismos de las organizaciones e instituciones para auto-amarrarse de tal manera de evitar los efectos perversos? Esta pregunta nos genera una serie de otras: ¿Se fijan los organismos en los efectos que sus acciones generan? ¿Tienen modalidades para saber si van

saliendo de la zona de *confort*? ¿Cuáles son las “sirenas”? ¿Cuáles funcionan y son las seducciones o el canto de las sirenas en nuestros días? ¿Cómo funciona el auto-amarre para generar conocimiento evitando los efectos perversos del “canto de las sirenas”?

No es lo mismo llegar al momento crítico donde diversos actores sociales pueden trabajar colaborativamente, velando por el bienestar común, y donde los esfuerzos se traducen en contribuciones claras a los objetivos de desarrollo, por fuerza, conveniencia o convicción. En la primera opción, las personas que ostentan mayor poder, dinero y relaciones imponen sus soluciones sobre los otros. En la segunda opción, tenemos el problema del *free rider* de Olson, cuyo aislamiento, al igual que en la primera opción, no se da generalmente por medios pacíficos. La tercera opción debería ser la opción de cajón, donde los diversos actores sociales perciben los beneficios de la opción colectiva por encima de los intereses individuales. Según Kahane (2004) para lograr esto las personas pueden mejorar la forma de hablar y escuchar. La mayoría de las veces nuestra forma preferida de hablar consiste en afirmar la forma como son y deberían ser las cosas, lo cual no permite que otras verdades y posibilidades emerjan. Del otro lado, nuestra manera preferida de escuchar es no escuchar, más bien escuchando nuestras propias conversaciones internas y no a los otros. Estas formas de hablar y escuchar pueden servir para resolver problemas simples en torno a los cuales una autoridad o experto puede tratar un problema paso por paso y donde ya existen soluciones conocidas.

El dilema de la acción colectiva en la búsqueda de soluciones para la reducción de la pobreza y la desigualdad, así como mayor sostenibilidad de los procesos de cambio social en la América Latina rural es un problema complejo. Kahane plantea que problemas como estos son dinámicamente complejos porque sus causas y efectos están bastante separados en espacio y tiempo, lo cual hace muy difícil su solución a partir de experiencias de primera mano basada en modelos o recetas. Son problemas generativamente complejos porque se van desarrollando de manera impredecible y son socialmente complejos porque las personas interesadas o involucradas ven las cosas de manera muy diferente y la solución de los problemas tiende a estancarse.

La reflexión de estas preguntas seguramente puede ayudarnos a salir de la “zona de *confort*” en ruptura con el círculo vicioso, y ello a resolver –tal vez– el dilema de la acción colectiva en la medida que reflexionamos la preocupación de la promotora expresada en la viñeta. ¿Es suficiente este paso? Claro que no. El próximo artículo dará el segundo paso desde una reflexión fuera de la “zona de *confort*”.

## REFERENCIAS

- Elster, J. (1985). Rationality, morality and collective action. *Ethics* 96: 136-155.
- Granovetter, M. (1978). Threshold models of collective behaviour. *American Journal of Sociology*, 83.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, Vol. 162 <http://dieoff.org/page95.htm>.
- Hirschman, A. O. (1982). Interés privado y acción pública. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kahane, A. (2004). Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities. San Francisco: Berrett-Koehler, Inc.
- Mendoza, R. (2003). Hacia una segunda generación del comercio justo. Joint Venture-Consorcios, aprendizaje horizontal e investigación participativa universitaria. Guatemala: URL. Mimeo.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press, 1ª edición 1965, 2ª ed. 1971. Traducción: La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos, México 1992.
- Paramio, L. (2000). Decisión racional y acción colectiva. *Leviatán* 79. 65-83.
- Pizzorno, A. (1986). Some other kind of otherness: a critique of rational choice theories. A. Foxley, McPherson y O'Donnel (comp.), *Development, democracy, and the art of trespassing; essays in honor of Albert O. Hirschman*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Uphoff, N. (2000). Building Partnerships with Rural Institutions in Developing Local Capacity for Agricultural R&D. Cornell International Institute for Food, Agriculture and Development (CIIFAD).