

ENTREVISTA A MANFRED MAX NEEF, CREADOR DEL DESARROLLO A ESCALA HUMANA

Manfred Max-Neef, chileno-alemán, estudió economía y, tras unos años en la empresa privada, se dedicó a estudiar e investigar el fenómeno de la pobreza. Realizó su carrera profesional en varios países de América Latina, primero como funcionario de distintos organismos de Naciones Unidas como la FAO, la OIT y la OEA y después como investigador y profesor universitario. Desarrolló los *principios de la economía descalza*, la *teoría del desarrollo a escala humana*, la *hipótesis del umbral*, y los *fundamentos de la transdisciplinaria*.

El *desarrollo a escala humana* es, de entre todas sus aportaciones, la que más nos ha llamado la atención y la que hemos aplicado en nuestro trabajo. Partiendo de que el desarrollo no debe ser impuesto, sino que debe nacer desde la base, Max-Neef ha desarrollado una tesis que pretende conocer y responder las necesidades de la gente. Para ello plantea una matriz en la que se reflejan las nueve necesidades que se consideran fundamentales (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad) y se cruzan matricialmente con 4 categorías de satisfacción de estas necesidades (ser, tener, hacer y estar). Así, se obtiene una matriz con 36 campos que se trabaja y rellena en un taller en el que los participantes primero buscan las respuestas negativas a esa matriz para luego buscar las positivas. Con ello se logra conocer las necesidades de las personas así como sus verdaderas expectativas de desarrollo para empezar a trabajar desde ahí.

Las conclusiones de este trabajo llevaron a Max-Neef a sostener que no existe correlación entre el grado de desarrollo económico y la felicidad de las personas, lo que le ha llevado a profundizar en otras teorías como la *hipótesis del umbral* y a crear la unidad de medida del *ecosón*: la cuota de consumo de energía de un ciudadano que satisface satisfactoriamente sus necesidades básicas sin marginar a nadie.

Max-Neef es miembro del *Club de Roma*, de la *Academia Leopold Kohr* de Salzburgo, de la *Academia Europea de Ciencias y Artes*, de la *Schumacher Society* de Inglaterra, de la *New York Academy of Sciences*, y *Doctor honoris causa* de la Universidad de Jordania. En 1993 fue candidato independiente por los Verdes y varios Movimientos Sociales, para la presidencia de Chile. Una candidatura alternativa que superó todas las expectativas, y posteriormente fue Rector de la Universidad Austral, en Valdivia, donde ahora enseña como profesor titular y sigue investigando, abriendo nuevos campos de estudio pensando siempre en las necesidades de las personas sencillas, las de la vida misma.

[Meter su página web](#)

Manfred Max Neef es un auténtico vikingo, como a él le gusta definirse. Casi dos metros, pelo y larga barba rubios, gusto por el buen whisky... Este economista, que ha visto reconocida con un *Premio Nóbel alternativo* su pasión por la gente sencilla, nos concedió esta entrevista en su casa de Valdivia, ‘una ciudad a escala humana’

en el bellissimo sur de Chile. A continuación una síntesis de la larga conversación que mantuvimos.

¿De dónde surge tu inquietud por el desarrollo? Sabemos que estudiaste economía, seguramente influido por la figura y por la carrera profesional de tu padre, y que empezaste una prometedora carrera profesional como economista en la Shell, que abandonaste de forma repentina para dedicarte al estudio de la pobreza y del desarrollo. ¿Por qué lo hiciste? ¿En qué contexto social y político ocurre este cambio?

Me gradué muy joven, entré en la facultad con 16 años y me gradué con 21, y de entre varias oportunidades acepté trabajar en la Shell, donde hice una carrera muy rápida y exitosa. A los 6 meses tenía una importante responsabilidad en la división internacional lo que me permitió trabajar en Puerto Rico y Jamaica. De vuelta a Chile trabajé en lo que llamamos el Norte Grande, una zona productora de cobre y que abarca un tercio de Chile. Era joven, estaba soltero, tenía dinero, todo me iba muy bien.

Pero resulta que además de economista soy músico y en mi casa había instalado el mejor aparato de música que había en esos momentos, año 1955, un hi-fi de los de antes. Una tarde, sobre las seis o las siete, estaba solo, me serví una copa de buen cognac y me puse a escuchar la primera sinfonía de Brahms, interpretada por la Filarmónica de Viena, bajo la dirección de Bruno Walter. Estaba feliz escuchando y en el segundo movimiento, que es un movimiento lento, siento de una manera muy intensa que Brahms, a través de uno de los temas, me pregunta '¿qué haces con tu vida?', y me lo pregunta cuatro veces... Sé que es difícil de entender pero así fue. Entonces empecé a ver imágenes de un viejo con veinte o treinta años más que yo, gran ejecutivo mundial del petróleo, trabajando en una oficina en Medio Oriente... y tuve claro viendo esa imagen que ese no era yo, que no tenía nada que ver conmigo. Y ahí me pregunté cómo debía ser mi vida para que, con tranquilidad de espíritu y conciencia, pudiera dentro de muchos años responder a Brahms la pregunta que me había puesto delante cuatro veces. Todo eso fue una cosa brutal, violenta y el resultado es que dos días después tome el avión para Santiago y renuncié a mi trabajo. Como te puedes imaginar, a nadie le dije el motivo de mi decisión, me hubieran enviado al psiquiatra.

Ahí conseguí una beca Rockefeller y completé mis postgrados. Al terminar me casé, me fui a Berkeley y empecé mi vida académica como joven profesor. Después estuve trabajando en organismos internacionales como la OEA y otras agencias de Naciones Unidas, pero siempre con una preocupación central que era descubrir lo que posteriormente llamé la *economía descalza*, que es la economía de la vida real. Esto fue lo que trabajando en las Naciones Unidas siempre traté de entender. Por ello nunca me sentí cómodo en las oficinas centrales y siempre me gustó trabajar en el terreno, donde pasé muchos años de mi vida.

Tras este sorprendente cambio que nos has relatado, iniciaste entonces un camino marcado por un interés por la personas y por la economía real que te llevó a la tesis del *Desarrollo a escala humana (DEH)*. ¿Cómo fue ese recorrido?

Estando en Ecuador como director de un gran proyecto de la OIT, en una zona rural de gran pobreza del norte del país, tuve la oportunidad de hacer el trabajo más espectacular

de mi vida. El proyecto trabajaba con más de 350.000 campesinos y se logró que, agrupados, planificaran y diseñaran sus propios proyectos de desarrollo. Pero durante mi estancia en Ecuador se dio un golpe de estado y, como sabes, los golpistas no suelen ser muy amigos de movilizaciones campesinas ni de aquellos que están trabajando con ellos, por lo que cerraron el programa, me declararon *persona non grata*, y me echaron del país. Esto era diciembre de 1972, cuando yo llevaba ya doce años fuera de mi país. Entonces, con mi mujer decidimos volver a Chile y quedarnos allí de forma estable, pero en 1973 vino el golpe de estado acá, lo que me obligó a dejar mi país de nuevo de forma forzada y muy precaria. Primero me fui a Estados Unidos donde muchos colegas me invitaron a enseñar en sus cátedras. Después, pasado un año, me fui Argentina, a la Fundación Bariloche, que era una fundación de investigación científica de las más importantes en América Latina por aquel entonces. Hasta que vino el golpe en Argentina, y ya iban tres, y ahí me fui a un pueblito en el interior de Brasil, donde, dos años después de mi llegada, me descubrieron los suecos, que es como yo suelo llamar a mi encuentro con la *Fundación Dag Hammarskjöld*. Conocí al director en un seminario y nos entendimos tan bien que estuvimos tres noches seguidas hablando y tomando todos los tragos que había, como buenos vikingos. Como resultado, me invitó a irme a Suecia esencialmente para escribir. Este fue uno de los cambios más importantes de mi vida. El producto de estos años de investigación fue el libro *La economía descalza*, que recogía las experiencias ecuatorianas y brasileñas, además de desarrollos teóricos derivados de dichas experiencias.

Tras publicar el libro seguí vinculado a la Fundación, pero volví a América Latina para, siguiendo en mi exilio, trabajar en zonas de extrema pobreza. En este periodo destaca mi trabajo en México, en la zona petrolera del sureste del país.

Todo esto dio como resultado lo que yo llamaría mi transformación total como economista. Cuando te metes los pies en el barro y estás frente a frente con una persona, con nombres y apellidos, que no tiene trabajo, que es pobre, que tiene cinco hijos.. yo me hacía la siguiente pregunta: '¿qué le digo?'. Le digo acaso, 'mire, alégrese porque el PIB del país crece al 10 por ciento'. Es decir, lo que me preguntaba es qué economía tiene sentido en ese momento, en esas circunstancias y en ese entorno y para esa persona, y me daba cuenta de que toda la economía convencional que yo había aprendido no me servía para nada en tal escenario, es un discurso que sólo puedes hacer si estás desvinculado de la realidad. En mi respuesta a esa persona no podía hablar sólo de ingresos, tenía que plantear una respuesta en la que se reflejaran todas sus necesidades y que respondiera a toda su dignidad humana. Y ahí hicimos un proyecto con la *Fundación Dag Hammarskjöld* que en su momento llamamos *Desarrollo a escala humana*. Durante dos años promovimos varios seminarios de investigación con muchos grupos y con ese material yo seguí trabajando y produje con mis colegas, lo que ahora se conoce con ese nombre. Todo se hizo en el Centro de Alternativas de Desarrollo (CEPAUR), que yo había creado con el dinero del Premio Nobel alternativo. El texto se publicó primero en español y posteriormente en inglés.

Ahí empezó la difusión del DEH, ¿pudisteis seguir de cerca ese proceso?

En el comienzo se pensó hacer una difusión pequeña del libro, casi limitada a los amigos y colaboradores de la fundación, pero tuvo una grandísima aceptación y se difundió rápidamente llegando a los más recónditos lugares de América Latina y del

resto del mundo, para mi sorpresa y la del resto del equipo. A los dos años de su publicación, el libro fue el texto más fotocopiado de toda América Latina. Llegábamos de visita a comunidades campesinas de las zonas más remotas de los Andes y nos encontrábamos con campesinos que hablaban con naturalidad de necesidades y satisfactores, con un libro que era fotocopia de la fotocopia de la fotocopia, casi ilegible, una cosa realmente emocionante para todos nosotros.

Así, la criatura crece libremente, trascendiendo a sus padres, y se expande por Europa y África, influyendo decisivamente en algunas corrientes de pensamiento como en la *New Economics Foundation* de Inglaterra. Ahora podemos decir que el DEH se ha difundido por todo el mundo, pero ojo, no en los niveles de decisión ni en las grandes instituciones, sino en el ámbito de la gente, de la gente de la vida real. Esta expansión también ha sido grande, curiosamente, en países como Sudáfrica y Australia, de tradición anglosajona, donde ha sido asumido principalmente por instituciones de iglesia y ONGs que han llegado a configurar una red a la que pertenecen más de doscientos grupos, conformando una red (Human Scale Development Network) y que planifican el desarrollo utilizando este enfoque. De hecho, la primera vez que estuve en Australia fue haciendo una gira invitado por una de estas asociaciones.

¿Quiénes fueron tus maestros? ¿A quién has seguido para llegar a tu teoría? Supongo que me hablarás de Leopold Kohr, Schumacher, la Fundación Bariloche... ¿qué aporta cada uno?

La clave fundamental del DEH es la escala, la magnitud. En este sentido la persona que tuvo una influencia clara sobre mí fue Leopold Kohr, autor de muchas obras donde pone en el centro de la cuestión el concepto de lo pequeño, que después desarrolla Schumacher. Para ambos este concepto es lo más importante. Yo conocí personalmente y muy bien a Kohr y, de hecho, el *Premio Nóbel alternativo* lo recibimos conjuntamente.

La fundación Bariloche también fue para mí muy importante. Carlos Mallmann, que era el presidente cuando yo estuve con ellos, con formación de físico nuclear, renunció a la física para dedicarse a las ciencias sociales, lo que es muy interesante dado que la gente que se acerca a las ciencias sociales desde la física es gente que no se cree nada, tiene que comprobarlo todo. Trabajamos mucho tiempo juntos y fue con él con quien comencé el trabajo sobre las necesidades y los satisfactores. Mallmann fue la primera persona que tuvo la intuición de separar necesidades y satisfactores.

Estas han sido mis principales influencias en materia de desarrollo.

De todas las experiencias reales de aplicación del DEH que conoces, ¿cuál es la que más te ha impactado, la más significativa, la que más pone de manifiesto el potencial del enfoque?

Colombia es el país de América Latina donde entró con más fuerza el DEH. Durante varios años estuve yendo regularmente a Colombia para conocer y seguir de cerca proyectos de gran envergadura que se han desarrollado basados en el DEH. También para seguir tesis doctorales y todo tipo de investigaciones.

Te cuento quizás el ejemplo más significativo. El DEH se aplicó en un proceso de desarrollo en el sur de Colombia, en el Estado de Nariño, frontera con Ecuador. El área de este trabajo estaba situada alrededor de un lago, en cuyos márgenes se encontraban pequeños minifundios poblados por gente que sobrevivía gracias a la pesca de subsistencia y a la deforestación de sus parcelas para hacer carbón. Era una zona sumamente pobre. Los propios campesinos crearon y pusieron en marcha una asociación de desarrollo campesino que, siguiendo siempre el DEH, inició un proceso de desarrollo que pasaba por atender y escuchar a todos, a las familias de los campesinos y a todos aquellos con intereses en el lugar. El resultado más impactante fue que estas personas se dieron cuenta de que lo que siempre había sido entendido como un problema, el tener solamente una parcela poco productiva con unos arbustos y poco más, se empezó a enfocar como una oportunidad. Con el tiempo comenzaron a cuidar sus parcelas de tierra y a transformarlas, en lugar de quemarlas para la obtención ilegal de leña. Incluso llegaron a estudiar cursos de botánica y de conservación de recursos naturales. Así, tras unos cinco años, muchas de estas familias han logrado hacer una pequeña casita al lado de la suya propia para acoger a turistas que quieran vivir como ellos durante unos días, lo que ahora llamamos el turismo rural. El proyecto fue todo un éxito y sigue dando frutos. De hecho, una alumna mía hizo posteriormente su doctorado comparando este proyecto con un proyecto de desarrollo convencional dirigido por las instituciones. Te aseguro que la diferencia es muy significativa.

Durante el proceso me invitaron a varios talleres y me llamaba la atención cómo los campesinos manejaban el lenguaje de su propio desarrollo. Además hablaban con autoridad, sin ninguna sumisión, con mucha dignidad. Un detalle curioso, mientras los campesinos hacían sus talleres, al mismo tiempo y del otro lado del lago los niños hacían un taller similar utilizando con la misma destreza los conceptos de necesidades y satisfactores y comentando sus conclusiones con los mayores al final de cada día.

¿Cuál fue la lección más importante que aprendiste de esta experiencia colombiana?

Lo más significativo de esta experiencia es que gracias a este método se desarrollaron y estimularon los *recursos no convencionales*, que son aquellos que están ahí pero a los que no les damos ningún valor: la solidaridad, la colaboración, el conocimiento, etc. Y esto es muy importante ya que sobre estos recursos se puede siempre construir, porque no se colapsan.

El problema de los proyectos de desarrollo convencionales es que siempre se sostienen sobre los mismo recursos, el económico y el tecnológico, recursos que, como bien sabemos, se colapsan. Por eso es importante hacer un trabajo paralelo entre el querer ser y el querer hacer. El trabajo sobre el ser te permite conocer los recursos no convencionales, que no sólo no se agotan sino que resurgen y se multiplican cuando se usan y cuanto más difícil es la situación, es más, sólo se agotan cuando no se usan. El cimiento más sólido de un gran proyecto es construir sobre el querer ser de la gente, para luego movilizarlo y ponerlo al servicio de la intervención.

El DEH surgió como una respuesta a los problemas del desarrollo pero se ha aplicado también en otros campos con igual éxito, ¿es así?

Otra sorpresa que nos llevamos fue que, si bien nosotros decíamos expresamente que nuestra teoría sólo servía para el desarrollo, se acabó aplicando, muy desde el principio, en muchísimos otros campos: sicología, medicina e incluso en la música.

En Argentina fue el primer país donde se aplicó a la medicina y de hecho nos invitaron para que les ayudáramos. Fue una experiencia muy interesante en el marco de la preparación del Programa Nacional de Salud. Un día nos llamaron del hospital más grande de Mendoza, el Hospital Ferroviario, que era un hospital como cualquier otro hasta que llegamos a la cuarta planta, donde algo no encajaba, era distinto: oímos risas. El médico encargado de las enfermedades cardio-vasculares, que trabajaba con los enfermos más graves, había aplicado la matriz para conocer las verdaderas necesidades de sus pacientes. Esto implicó grandes cambios en la gestión del hospital, por ejemplo, los que ya habían sido operados explicaban a los pacientes en lista de espera su proceso, los médicos eran más sinceros con los pacientes, se implicaba a las familias en todo el proceso... La satisfacción que esto produjo en los pacientes llevó, además de cambiar los métodos del propio hospital, a crear toda una red de centros de barrio no de tratamiento sino de educación y de acompañamiento de pacientes.

Lo más espectacular fue que, cinco años después, en un congreso de medicina de ámbito nacional se presentaron los resultados del trabajo con estos enfermos y su nivel de recurrencia era inmensamente inferior al promedio nacional. Esto provocó un gran impacto y llevó incluso a un cambio en el lenguaje, la primera palabra que se sustituyó fue la de paciente (que tiene connotaciones de pasividad) por la de activo, ya que se quería aumentar al máximo la implicación del enfermo. Este es un ejemplo más de la importancia del lenguaje y de mi interés por este campo, del que podemos hablar en otro momento...

Después del éxito del DEH, parece que te has dedicado a otras disciplinas como la *Economía ecológica*, pero seguro que no has dejado de lado el desarrollo. ¿Qué estás haciendo ahora exactamente?, ¿qué aporta tu trabajo actual al desarrollo?

Actualmente me dedico a la *economía ecológica*, que es una teoría nueva en la que más que grandes maestros, como en el caso anterior, tengo grandes colegas como Herman Daly de Estados Unidos y Joan Martínez-Alier de Barcelona. En realidad, ahora estoy metido, además, en los fundamentos de la transdisciplinariedad, algo muy nuevo y distinto con muchos aportes de la física cuántica al campo de las ciencias sociales. Pero de esto ya hablaremos también en otro momento...

Me interesa responder a tu segunda pregunta. Mi trabajo sobre los *ecosones* y la *teoría del umbral* están dando lugar a una gran polémica. La *teoría del umbral* ha resultado muy escandalosa para muchos porque revisa las teorías que nos dicen que para cualquier sociedad el crecimiento económico en el sentido convencional conlleva una mejora en la calidad de vida. Sin embargo, hemos podido comprobar que esto es cierto pero sólo hasta un punto, que es el umbral, a partir del cual el crecimiento va en contra de la calidad de vida. Todos los países ricos ya cruzaron ese umbral. Esta hipótesis, si se acepta, supondría necesariamente revisar la teoría económica, en el sentido de que las teorías económicas son válidas hasta que se llega al umbral, pero tienen que ser muy distintas una vez que lo han superado, dado que, una vez superado, la pobreza no se resuelve con más crecimiento económico sino con políticas específicamente dirigidas a la reducción de la pobreza. Lo que pasa cuando se cruza umbral es un problema de

escala, cada unidad más adicional que se genera tiene una proporción cada vez mayor que se destina a resolver problemas fruto de ese crecimiento, en lugar de generar auténtico desarrollo. Esto se percibe claramente en las grandes ciudades. En muchos de los países ricos es donde la gente está más desesperada, más desorientada, más deprimida y más sola, lo que demuestra que no hay una correlación definitiva entre el crecimiento económico y el bienestar de las personas.

Lo curioso es que esta *teoría del umbral* la desarrollé en 1996, mucho después de la teoría del Desarrollo a Escala Humana, pero es fundamental para entenderla. Sobre todo creo que el DEH es especialmente útil una vez que se sobrepasa el umbral para así ayudar a que las políticas públicas respondan a las verdaderas necesidades de las personas.

Centrar el desarrollo en las personas es una afirmación que se viene repitiendo mucho y sobre la que hay un gran consenso. Las Naciones Unidas y las grandes agencias del desarrollo lo han tomado como centro de su actuación, aunque con aplicaciones operativas muy distintas. ¿Cómo influye tu trabajo en estas últimas tendencias de las Naciones Unidas? ¿Qué opinión te merecen? ¿Estamos hablando de lo mismo?

La iniciativa de Naciones Unidas de trabajar en el *Índice de desarrollo humano* (IDH) fue muy positiva, fue un paso en la dirección correcta que legitima muchos esfuerzos anteriores que ya había en esa dirección, entre ellos el DEH. Es un avance que nos ayuda a entender un país o un pueblo con claves más importantes que el PIB y nos obliga a ir mucho más allá de los proyectos económicos clásicos, pero no llega a toda la profundidad que se esperaba. Hay otros indicadores como los *genuine progress indicators*, que desarrollaron Daly y Cobb, que son indicadores agregados, pero que suman y restan en función de las variables que se midan, no como el PIB que sólo suma.

Parece que en el DEH se hace más hincapié en las necesidades que en las capacidades o, usando tus palabras, en las carencias que en las potencias, ¿por qué? ¿No crees que eso puede limitar su aplicación y sus efectos reales de desarrollo?

Es cierto que al aplicar el método, sobre todo en los talleres, puede parecer que se trabaja más sobre necesidades que sobre capacidades. Pero no es así. Es importante hacer la matriz completa, partir de las necesidades y llegar a la respuesta de esas necesidades, para identificar las potencias. Las potencias o potencialidades hay que relacionarlas con las habilidades humanas, que son muchas menos que las cosas que se pueden hacer con estas habilidades, con la misma habilidad se puede hacer más de una cosa y normalmente uno no sabe todo lo que puede hacer con esa habilidad, hasta donde puede llegar. Pero nunca se parte de aquí, siempre se decide desde fuera qué tienen que hacer las personas para su propio desarrollo, nunca se les pregunta 'y tú ¿qué habilidades tienes?'. Es sobre estas habilidades o capacidades sobre las que hay que construir las nuevas alternativas de desarrollo y sobre las que hay que capacitar y formar a las personas, no sobre las que yo creo que tienen o deberían tener para responder a mi concepto de desarrollo.

Un buen ejemplo son las zonas informales en las que la gente sobrevive por las habilidades que tiene, zonas en las que cuando llega un proyecto convencional dando

una respuesta igual para todos, normalmente fracasa. Si se quiere superar la pobreza hay que conocer las habilidades que existen y superarla trabajando sobre éstas. Es sumamente frustrante cuando te obligan a dejar de hacer lo que sabes y te gusta hacer y te ponen a hacer una cosa para la cual te capacitan pero por la que no tienes entusiasmo ni talento

Cuando volví a Chile en 1983 (aunque no había terminado la dictadura, el *Premio Nóbel alternativo* me daba cierta protección y decidí volver), poco después de crear el Centro de Alternativas de Desarrollo, hicimos un estudio sobre lo que llamamos los *oficios de supervivencia* en Santiago de Chile. Recorrimos todos los rincones de la ciudad y nos sorprendió la capacidad de la gente para sacar partida de sus propias habilidades. Catalogamos más de ciento veinte oficios de este tipo y estudiamos en profundidad muchos de ellos. Te cuento uno divertido. Por Santiago circulan miles de autobuses, más que en cualquier otra ciudad, y de una forma completamente caótica en un sistema de competencia muy duro. Para ser competente y asegurar la clientela, el conductor del autobús necesita conocer el lapso de tiempo transcurrido entre el paso del anterior autobús y el suyo de forma a no llegar demasiado pronto ni demasiado tarde a la próxima parada. Como respuesta a esta necesidad, nos encontramos con personas que, situadas en pleno centro de los carriles de tráfico, informan a sus conductores clientes, a través de señas, sobre las líneas con que compiten, sobre los minutos que llevan de diferencia. Esto a cambio de unas monedas pactadas, por el servicio prestado. Para poder hacer este trabajo hay que tener una cabeza como una computadora. Si te fijas, esta habilidad es muy parecida a las que tienen los corredores en una rueda de bolsa. Imagínate el salto cualitativo si utilizamos la capacidad de esta persona para trabajar en bolsa.

Pero, ¿se identifican todas estas habilidades durante la realización de las matrices? ¿Cómo contribuye la matriz a la identificación y al desarrollo de las habilidades, de las potencias?

La matriz sí ayuda a identificar las capacidades pero no indica cómo desarrollarlas, es un trabajo aparte y sinérgico que hay que hacer, es un trabajo posterior que debe hacer el planificador.

Si tenemos una determinada necesidad, tenemos también unas capacidades para responder a esa necesidad, aunque por las circunstancias estén muy mermadas o poco desarrolladas. ¿Se podría pensar en una matriz en la que la columna hablara de capacidades (en lugar de necesidades) y la fila de factores para desarrollar esas capacidades? Lo planteo como una ayuda al trabajo del planificador, de tal manera que el taller no sólo le ayude a identificar las capacidades sino que le ayude a saber cómo desarrollarlas para construir sobre ellas.

Como ya he dicho, en la matriz negativa obtienes parte de esa información y la positiva lo desarrollas para pasar a la acción, pero es verdad que se puede hacer un esfuerzo más en este sentido. Me parece interesante eso que me planteas. Podemos equiparar capacidades con satisfactores. Todos tenemos conciencia, y si no el taller nos la da, de que para satisfacer una determinada necesidad se necesitan unos satisfactores, por ello, el desarrollo de las capacidades de las personas y su uso de una forma correcta para el desarrollo son un satisfactor. Así, cuando las propias personas identifican sus satisfactores sí se puede hacer un trabajo de saber qué habilidades hay que desarrollar

para lograr esos satisfactores, aunque esto es un análisis posterior a la matriz. La pregunta que nos tenemos que hacer es '¿qué capacidad necesita cada persona para acceder a los satisfactores que ella misma ha planteado como respuesta a sus necesidades?' Así, el proyecto que diseñemos debe estar centrado en el desarrollo de los factores que potencian esas capacidades además de buscar la mejor manera de usar esas capacidades, buscando siempre sinergias para multiplicar sus efectos y lograr efectos incluso no esperados.

Sería muy bueno poder medir los efectos de las intervenciones que pretenden responder a las necesidades identificadas gracias al DEH. ¿Se han desarrollado indicadores de satisfacción de las necesidades? ¿Se puede medir el grado de satisfacción de una necesidad antes y después de una intervención?

El bienestar de las personas está fundamentalmente determinado por cuestiones subjetivas, no por datos objetivos como el dinero, como se nos pretende hacer creer. Así, casi todo lo que aparece en la matriz es subjetivo.

El único indicador es, aunque parezca redundante, el grado de satisfacción de la gente. Creo que hay que huir de la obsesión por los indicadores y por tratar de cuantificar todo. Cuando alguien está con la gente, compartiendo el proyecto o la intervención, conoce si se están satisfaciendo las necesidades identificadas al inicio. Aquí, la fuente de verificación es la misma matriz, es cómo van cambiando las respuestas a la matriz. También se pueden hacer a través de otros instrumentos como encuestas dirigidas o preguntas más directas, pero el verdadero indicador es el cambio a las respuestas de la matriz.

Hablando de la matriz ¿Cuál sería para ti el esquema ideal de taller? Nuestra experiencia es que cuando se quiere hacer la matriz entera se corre el riesgo de que el taller se alargue demasiado y de que se dedique demasiado tiempo a hablar sólo de los problemas y que cansa y desanima a los participantes.

Como respuesta a final de tu pregunta, en algunos casos se han hecho a la vez las matrices positiva y negativa en grupos separados, aunque tal y como nosotros las concebimos debía ser hecha la negativa primero. El trabajo no debe ser rígido, pero si se quiere llegar hasta el fondo se deben dedicar al menos dos días para la realización de las dos matrices, aunque no siempre es necesario llegar a ese nivel. El número ideal de personas es entre treinta y cincuenta. Otro detalle operativo importante es que en muchos casos, cuando se quiere afinar mucho la matriz o cuando se trabaja con personas que no entienden bien el significado de ser, estar, hacer y tener, se sustituyen estos conceptos por algunas preguntas inducidas que facilitan el trabajo centrando las respuestas.

Pero hay que tener en cuenta que con este trabajo siempre hemos buscado dos efectos: en primer lugar, el más evidente, es completar la matriz y obtener información sobre las personas y el contexto en el que vamos a trabajar. En segundo lugar, menos evidente pero igual de importante, que la persona que pasó por ese taller ya no es la misma, a nivel personal ha sufrido un cambio. Pasar por los 36 casilleros supone un análisis total y completo de uno mismo y uno descubre cosas de sí mismo que nunca había pensado. Pero no sólo de uno mismo sino de tu mejor amigo que está sentado a tu lado y con el que has compartido mucho tiempo. Un ejemplo de esto es un taller que hicimos con la

Municipalidad de La Paz, en Mendoza, Argentina, gracias al cual se crearon una gran cantidad de pequeñas empresas ya que los vecinos se dieron cuenta que podían trabajar juntos. Antes del taller, en el plan de desarrollo que habían diseñado nunca habían pensado en montar estas pequeñas empresas.

Esto nos demuestra también que no es adecuado plantearse metas ex-ante, si lo haces quiere decir que tú no respetas ni valoras los activos que pueden emerger durante el proceso, activos que te pueden llevar a soluciones buenas que tú nunca habías pensado por estar predeterminando por resultado del proceso. Las personas que saben exactamente a donde van son las que nunca descubren nada, el que tiene muy clara la meta percibe todo lo que hay en medio como un obstáculo para llegar a la misma, y resulta que en estos supuestos obstáculos está toda la aventura de la vida. En la vida, igual que en el taller, hay que estar en estado de alerta. Esta es mi gran crítica a los modelos de planificación, los que te obligan a trabajar con un cadáver, con todo planificado, los objetivos, las metas... Por supuesto que hay que planificar y saber dónde quiero ir pero hay que ser flexibles y estar atentos a la realidad. Eso sí, hay que ser un poco pícaro, evidentemente las agencias y los donantes exigen un gran nivel de concreción, pero para ser un gran planificador hay que saber llevar esto con picardía...

Desde algunos ámbitos se critica el DEH por no poner en el centro del trabajo los Derechos Humanos, ¿qué opinas sobre esto?

¡Pero cómo! Puede que no se mencione explícitamente pero el trabajo sobre las necesidades es un trabajo sobre los Derechos Humanos. Si todas las necesidades están satisfechas, entonces se cumplen y se respetan los Derechos Humanos, donde éstos se violan hay necesidades insatisfechas y la matriz nos indica que hay un trabajo por hacer, que sólo culminará en un primer nivel cuando se respeten estos derechos. De la lectura de una matriz se puede desprender perfectamente si las necesidades insatisfechas de una persona responden a una violación de los Derechos Humanos o si estamos hablando de otro nivel de insatisfacción, y esto tiene implicaciones concretas sobre el trabajo posterior.

Gracias.