



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA

MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO
GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO

TESINA FIN DE MÁSTER

**EL ALMANARIO: METODOLOGÍA PARA LA
GOBERNANZA DEMOCRÁTICA
COMUNITARIA, FORTALECIMIENTO DE
CAPACIDADES PARA EL EJERCICIO DE
DERECHOS Y CONSTRUCCIÓN DE
CIUDADANÍA ACTIVA**

AUTORA:

YOLANDA ÚBEDA SÁNCHEZ

DIRECTOR:

JORDI PERIS BLANES

JUNIO 2014

(14.802)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar deseo expresar mi sincero agradecimiento al Dr. Jordi Peris Blanes, director de este trabajo fin de máster, por su infinita paciencia, su implicación y constante apoyo durante estos dos años. Gracias por respetar mis tiempos y no desfallecer en el intento.

Quiero agradecer a D^a Liseth Martínez la oportunidad de realizar las prácticas del Máster de Cooperación al Desarrollo en PPD Guatemala; por su inestimable ayuda en terreno y por el aprendizaje duro y valioso que ha supuesto mi paso por el programa.

También deseo dar las gracias a Saray Fariñas por su ayuda incondicional durante aquel horrible mes de agosto de 2012. Gracias por guiar mis primeros pasos, por tus acertados consejos y correcciones.

Merecen un especial reconocimiento aquellas personas que participaron activamente en la realización de este estudio. A Fredy Soto, VNU oficial a cargo del programa CBA, por su paciencia, su buen carácter y su colaboración; a D^a Clarita, por compartir conmigo su saber y su fuerza. A todas las personas que accedieron a ser entrevistadas, por su dedicación y su buena disposición. Y muy especialmente deseo agradecer a las comunidades de Chocabj, Pin Pin, Taltimiche y Piedra de Fuego, por su cálida acogida, su sinceridad y por mostrarme el mundo desde otra perspectiva.

Finalmente quiero dar las gracias a mi familia y amigos, por su amor incondicional, ahora y siempre.

Y a mi Amor, Bernardo, gracias por empujarme a perseguir mis sueños, y por recorrer conmigo el largo y difícil camino en la búsqueda de la felicidad.

Muchas gracias a todos.

En busca de un sueño se acerca este joven
En busca de un sueño van generaciones
En busca de un sueño hermoso y rebelde
En busca de un sueño que gana y que pierde
En busca de un sueño de bella locura
En busca de un sueño que mata y que cura
En busca de un sueño desatan ciclones
En busca de un sueño cuántas ilusiones
En busca de un sueño transcurren los ríos
En busca de un sueño se salta al vacío
En busca de un sueño abrasa el amante
En busca de un sueño simula el tunante
En busca de un sueño tallaron la piedra
En busca de un sueño Dios vino a la tierra
En busca de un sueño partí con mi día
En busca de un sueño que no hay todavía

Silvio Rodríguez

ÍNDICE

RESUMEN	1
1. JUSTIFICACIÓN	2
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
2.1. LA HERRAMIENTA DE EL ALMANARIO	3
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS OCB	4
2.3. DERECHOS DE LAS OCB RECONOCIDOS POR EL PROGRAMA	4
2.4. NORMAS DE GOBERNANZA DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA	5
2.5. PROCESO DE SELECCIÓN DE LOS PROYECTOS	6
3. MARCO CONCEPTUAL	8
3.1. LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: DEFINICIÓN	8
3.2. PRINCIPIOS DE LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA	9
3.3. LA PARTICIPACIÓN EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO	10
3.4. LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO	11
3.5. DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL EJERCICIO EFECTIVO DE LOS DERECHOS	12
3.6. CIUDADANÍA Y CAMBIO SOCIAL	13
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	16
4.1. HIPÓTESIS	16
4.2. PARADIGMA INTERPRETATIVISTA	17
4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	17
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	21
5.1. ABORDANDO LA GOBERNANZA PARTICIPATIVA EN EL SENO DE LAS OCB	21
5.2. DESARROLLO DE CAPACIDADES COLECTIVAS PARA EL EJERCICIO EFECTIVO DE DERECHOS	26
5.3. FOMENTO DE LA CIUDADANÍA ACTIVA PARA EL CAMBIO SOCIAL	30
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	33
6.1. CONCLUSIONES.....	33
6.2. RECOMENDACIONES.....	34
7. BIBLIOGRAFÍA	36
8. ANEXOS.....	I
8.1. ANEXO I: BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS COMUNIDADES ESTUDIADAS.....	I
8.2. ANEXO II: EJEMPLO DE CUADERNO DE CAMPO- OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	V
8.1. ANEXO III: GUION DE LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS	VII

SIGLAS

CBA: Proyecto de Adaptación Comunitaria al Cambio Climático

CDN: Comité Directivo Nacional

COCODE: Consejos Comunitarios de Desarrollo

COMUDE: Consejos Municipales de Desarrollo

FMAM: Fondo para el Medio Ambiente Mundial

OCB: Organización Comunitaria de Base

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

PPD: Programa de Pequeñas Donaciones

RESUMEN

Los conceptos de gobernanza, ciudadanía y ejercicio de derechos han sido incorporados progresivamente a la agenda y práctica del desarrollo, siendo aspectos directamente relacionados con el Desarrollo Humano Sostenible. El presente trabajo se centra en el análisis de “El Almanario”, una metodología innovadora puesta en marcha por el Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD en Guatemala para la gestión de proyectos comunitarios por parte de las comunidades indígenas rurales. El marco analítico ha sido definido a partir de la noción y dimensiones de gobernanza democrática participativa, el desarrollo de capacidades para el ejercicio de derechos y las propuestas de acción colectiva para la inclusión de las demandas de la ciudadanía en el ámbito socio-político. Para la realización de la presente investigación se ha empleado una metodología cualitativa, basada en los paradigmas interpretativista y constructivista, y técnicas propias de la investigación social: la revisión documental, la observación participante, entrevistas individuales a actores clave y entrevistas grupales. Tres hipótesis complementarias estructuran el presente trabajo: La metodología de autogestión comunitaria de El Almanario y las normas de gobernanza democrática del PPD impulsan 1.-Procesos de gobernanza democrática participativa en el seno de las comunidades; 2.- Procesos de auto-aprendizaje relacionados con el ejercicio efectivo de sus derechos y 3.- Un sentido de ciudadanía activa que trasciende al ámbito del proyecto. Los resultados del estudio evidencian que el enfoque de El Almanario y las normas que lo acompañan contribuyen a que las comunidades tomen sus decisiones colectivas a través de un proceso democrático, participativo e incluyente. Más aún, las comunidades construyen una visión compartida acerca del desarrollo que desean y valoran, identifican sus problemas, analizan y planifican sus soluciones y se comprometen activamente en la construcción del bien común. Asimismo, la metodología fomenta un ejercicio de poder compartido que contribuye al empoderamiento colectivo, la reducción de las desigualdades de género, y asegura un manejo adecuado de los fondos. La segunda hipótesis de la investigación, según la cual el enfoque de El Almanario promueve procesos de aprendizaje relacionados con el desarrollo de capacidades para el ejercicio de sus derechos, también ha sido contrastada. En efecto, en la presente investigación se ha evidenciado cómo los copartícipes han desarrollado las competencias de autoridad, responsabilidad comunitaria, responsabilidad hacia los demás, construcción de redes, gestión de recursos humanos, económicos y organizativos, reflexión y aprendizaje basado en la experiencia. Por último, los resultados del estudio corroboran que los procesos de gobernanza y aprendizaje, contribuyen a reforzar la consciencia de su ciudadanía más allá del ámbito del proyecto. En efecto, los resultados han evidenciado un cambio en la percepción de los copartícipes en relación a la participación, comprendiéndola como un derecho y no como una acción despolitizada. Además, se han hallado evidencias en las que los copartícipes han ejercido su agencia individual y colectiva con objeto de reivindicar su derecho a participar en la elaboración de políticas públicas, y un cuestionamiento crítico en relación a la legitimidad de las acciones gubernamentales. En base a los resultados obtenidos, se han realizado una serie de propuestas dirigidas a mejorar la formación y sensibilización de los copartícipes en el ámbito de la gobernanza, los derechos y la ciudadanía. Asimismo, se ha elaborado una serie de propuestas para la realización de futuras investigaciones relacionadas con el análisis de capacidades de titulares de derechos.

1. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se fundamenta en una experiencia de campo de cuatro meses de duración en el marco de las prácticas del Máster de Cooperación al Desarrollo realizadas en el seno del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD, siglas en español) de Guatemala. Concretamente la investigación se desarrolla en el contexto de un caso de estudio de un proyecto piloto de Adaptación Comunitaria al Cambio Climático (CBA, siglas en inglés), implementado en cuatro organizaciones comunitarias de base (OCB, siglas en español), situadas en los municipios de Comitancillo, Sibinal y Tacaná del Departamento de San Marcos.

El objeto de la investigación es estudiar si el enfoque inherente a la metodología de El Almanario- filosofía innovadora de autogestión de proyectos- impulsa procesos de gobernanza democrática y aprendizaje en el ejercicio de derechos, que fortalecen un sentido de ciudadanía activa que transgrede al ámbito del proyecto.

Tras acotar el caso de estudio y establecer las tres hipótesis de la investigación, se desarrolla un marco conceptual centrado en la definición y dimensiones de la gobernanza, el desarrollo de capacidades, y el cambio social desde el enfoque de los derechos y la ciudadanía.

Se podría afirmar que la propia metodología de autogestión de El Almanario, unida a ciertas condiciones prefijadas por el PPD, pone en el centro a las propias OCB, únicos actores legítimos de su proceso de desarrollo. El requisito de participación comunitaria, la existencia de una estructura organizacional mínima y la exigencia de rendición de cuentas, podría contribuir a que las comunidades gobernarán su proyecto de forma democrática y participativa. Al mismo tiempo, este proceso fomentaría la capacidad de los copartícipes de ejercer y reclamar sus derechos y de asumir sus responsabilidades de forma colectiva. Por último, el reconocimiento de las personas como únicos actores legítimos de su desarrollo y el ejercicio activo de sus derechos podría fortalecer la consciencia de su ciudadanía para la movilización y el cambio socio-político.

En síntesis, la investigación pretende averiguar si, a través del auto-gobierno y el impulso de procesos de aprendizaje, las OCB desarrollan las capacidades necesarias no sólo para tomar el control del proyecto, sino de incidir en las instituciones y procesos que afectan a sus vidas.

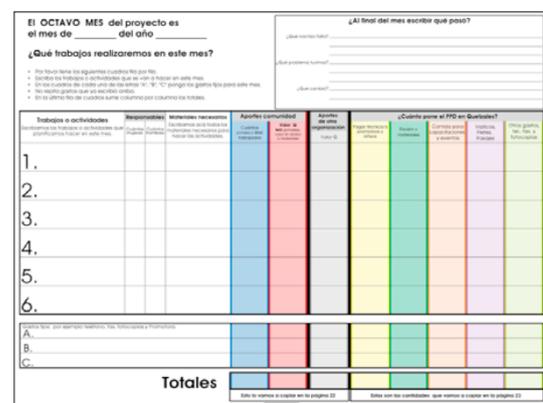
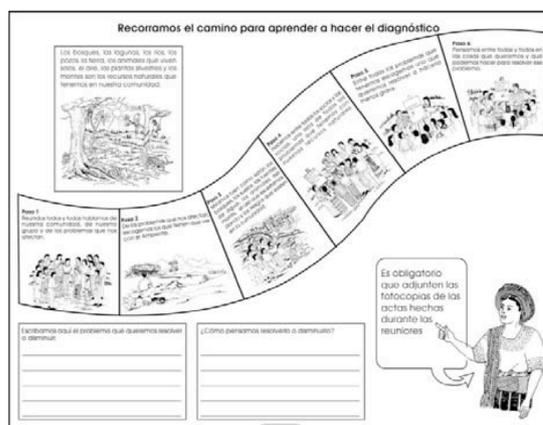
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. La herramienta de El Almanario

Los proyectos PPD se caracterizan por ser desarrollados directamente por Organizaciones Comunitarias de Base (OCB) sin intervención alguna de ONG externa. Para su implementación se emplea la herramienta metodológica de El Almanario¹, desarrollada y utilizada por la oficina PPD Guatemala desde 2004. El Almanario es un instrumento diseñado específicamente para la presentación de proyectos medioambientales, especialmente adaptado y dirigido a personas con pocas habilidades de lecto-escritura (vocabulario sencillo, letras grandes, pedagogía del color, dibujos y viñetas adaptados a la realidad del país, etc.). Este instrumento facilita el diagnóstico, planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos por parte de los propios beneficiarios. Consta de dos tomos o libretos de 26 páginas cada uno, de un tamaño de 56 x 43 cm. El primero de ellos está dirigido a la realización del diagnóstico medioambiental y el segundo a la planificación mensual de los trabajos propuestos. En la Tabla 1 se recogen los contenidos que incorporan los dos libretos de El Almanario. Asimismo, se recogen unas imágenes del contenido de El Almanario.

CONTENIDOS QUE INCORPORA EL INSTRUMENTO DE EL ALMANARIO
¿Quiénes somos? Todos nuestros nombres y de nuestros representantes elegidos democráticamente
¿Qué problemas tiene nuestra comunidad?
¿Cuáles de esos problemas son de nuestros recursos naturales? ¿Y cuál es el problema más importante de entre ellos sobre el que pretendemos actuar?
¿Qué trabajos tenemos que realizar para mejorar nuestro problema? ¿Y cuál esperamos que sea el futuro después del proyecto?
Gastos del proyecto para llevar a cabo los trabajos que hemos planificado y los meses en los que realizar cada trabajo.

Tabla 1. Contenidos del Instrumento de El Almanario
Fuente: Fariñas (2011)



Figuras 1 y 2. Páginas 4 y 17 de El Almanario.
Fuente: Fariñas (2011)

¹ La etimología de “Almanario” tiene su origen en la combinación de dos palabras: Almanaque (“registro de todos los días del año y sus actividades correspondientes) y calendario (sistema de representación del paso de los días agrupados en unidades superiores como semanas o meses a lo largo de un año).

Además de un instrumento de planificación, el Almanario supone toda una nueva perspectiva holística de abordar el desarrollo (Fariñas, 2011: 8), devolviendo el protagonismo a las comunidades indígenas tradicionalmente excluidas en la elaboración de las políticas públicas. Así, los beneficiarios se convierten en actores responsables de construir el futuro que desean y valoran, en base a su visión, perspectiva de cambio e intereses. En este sentido, el enfoque de El Almanario engloba tanto una filosofía propia (principios, valores y actitudes), como una metodología de trabajo (normas y medios para incorporar la filosofía en la práctica). Algunos de los principios orientadores de la acción son: reconocimiento de la comunidad como único actor legítimo de pensamiento y acción, participación comunitaria, equidad de género, aprendizaje como fin en sí mismo, aprendizaje bajado en la experiencia, transparencia, reconocimientos de derechos y asunción de responsabilidades. Por su parte, la metodología incluye un conjunto de normas -de género y gobernanza-, instrumentos – Almanario e informes de seguimiento- y una estructura organizativa que delimitan y conforman la acción².

2.2. Estructura organizativa de las OCB

Uno de los requisitos más importantes para optar a un proyecto PPD es poseer una mínima estructura administrativa. Esto supone la determinación de ciertos cargos en la OCB, cuya elección depende única y exclusivamente de la comunidad.

- Junta Directiva: El órgano de representatividad y gestión de los proyectos es la una Junta Directiva (JD, siglas en español), la cual está formada por al menos cinco miembros: Presidente, Secretario, Tesorero y dos vocales. Todos los cargos son elegidos por la comunidad. La JD ejerce funciones de representación política, gestión económica y levantamiento de acta en las asambleas comunitarias.
- Promotora: Las funciones de la promotora son varias: la primera consiste en transmitir la información adquirida en las capacitaciones para la confección comunitaria de El Almanario. La segunda, realizar el seguimiento continuado del proyecto para asegurar el cumplimiento de las actividades de acuerdo al cronograma, así como cumplimentar los informes de seguimiento. Este cargo puede ser ejercido únicamente por una mujer que sepa leer y escribir y hable correctamente el español, y es el único cargo que recibe una retribución económica.
- Comisión de vigilancia: La comisión de vigilancia está formada por dos personas de la comunidad. Su función es garantizar la transparencia financiera y la rendición de cuentas. Esta comisión es la encargada de vigilar que los fondos sean destinados al fin propuesto. Este comité debe ser elegido por la OCB en asamblea comunitaria y el acta del nombramiento debe ser presentada en la oficina del PPD. Los electos a este cargo deben saber leer y escribir.

2.3. Derechos de las OCB reconocidos por el programa

La filosofía de El Almanario se fundamenta en el reconocimiento expreso de la ciudadanía de las OCB, al poner en valor su identidad individual y comunitaria y reconocerles como titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones. El reconocimiento de su identidad se concreta en la práctica en el

² Una explicación más profunda de la filosofía y metodología de El Almanario puede ser consultada en Fariñas (2011: 8).

respeto a su idioma, cosmovisión e indumentaria, y la no injerencia en el ejercicio de control del proyecto ni en los asuntos comunitarios. Entre los derechos reconocidos por el PPD, cabe resaltar los siguientes por su especial relevancia:

- Derecho a la libertad de asociación, expresión, reunión: el PPD impone la condición de una participación equitativa, tanto en la OCB como en la JD.
- Derecho a la participación en condiciones de igualdad y no discriminación. El PPD comprende que la decisión de participar corresponde únicamente a las OCB. Además, centra su trabajo con las comunidades indígenas, tradicionalmente excluidas en la elaboración de políticas públicas.
- Libertad de pensamiento, conciencia y religión: El PPD garantiza el derecho de los copartícipes a participar en su propio idioma.
- Derecho al desarrollo sostenible como derecho humano: las actividades propuestas deben estar comprendidas dentro de las áreas focales del FMAM.
- Derecho a la auto-determinación: Los copartícipes son los principales y únicos actores legítimos del proceso, gestionan todas las fases del proyecto, incluyendo la gestión de fondos, y toma de decisiones autónoma.

En el ámbito de la cooperación al desarrollo, aunque esta perspectiva reconozca ciertos derechos y obligaciones a los copartícipes, no presenta las características propias de un Enfoque Basado en Derechos (EBD, siglas en español). En efecto, los EBD fundamentan su actuación en el análisis de capacidades del conjunto de actores, tanto de titulares de derechos como de responsabilidades, para ejercer su papel correspondiente (ejercicio, exigencia, respeto, cumplimiento o garantía). A este respecto, el PPD centra su actuación en los titulares de derechos. Asimismo, desde un EBD, el diseño de la estrategia de acción se debe realizar en base a las deficiencias de las capacidades de los actores para ejercer su rol correspondiente, actuando sobre las causas que originan esta carencia.

2.4. Normas de gobernanza democrática participativa

Desde la postulación del proyecto hasta su finalización, los copartícipes deben aceptar las normas de gobernanza del PPD³, enumeradas a continuación:

- Ejecución del proyecto y autogestión: La OCB se responsabiliza de llevar a cabo todas las actividades planificadas en el Almanario.
- Participación comunitaria: Todos los socios y socias deben tener los mismos beneficios y responsabilidades en el proyecto.
- Obligación de rendir cuentas: la junta directiva tiene la responsabilidad de rendir cuentas al PPD a través de informes técnico-financieros. Las organizaciones deben garantizar el buen manejo de fondos, lo cual incluye llevar registros contables mínimos y transparencia en la

³ De acuerdo de las resoluciones aprobadas por el CDN.

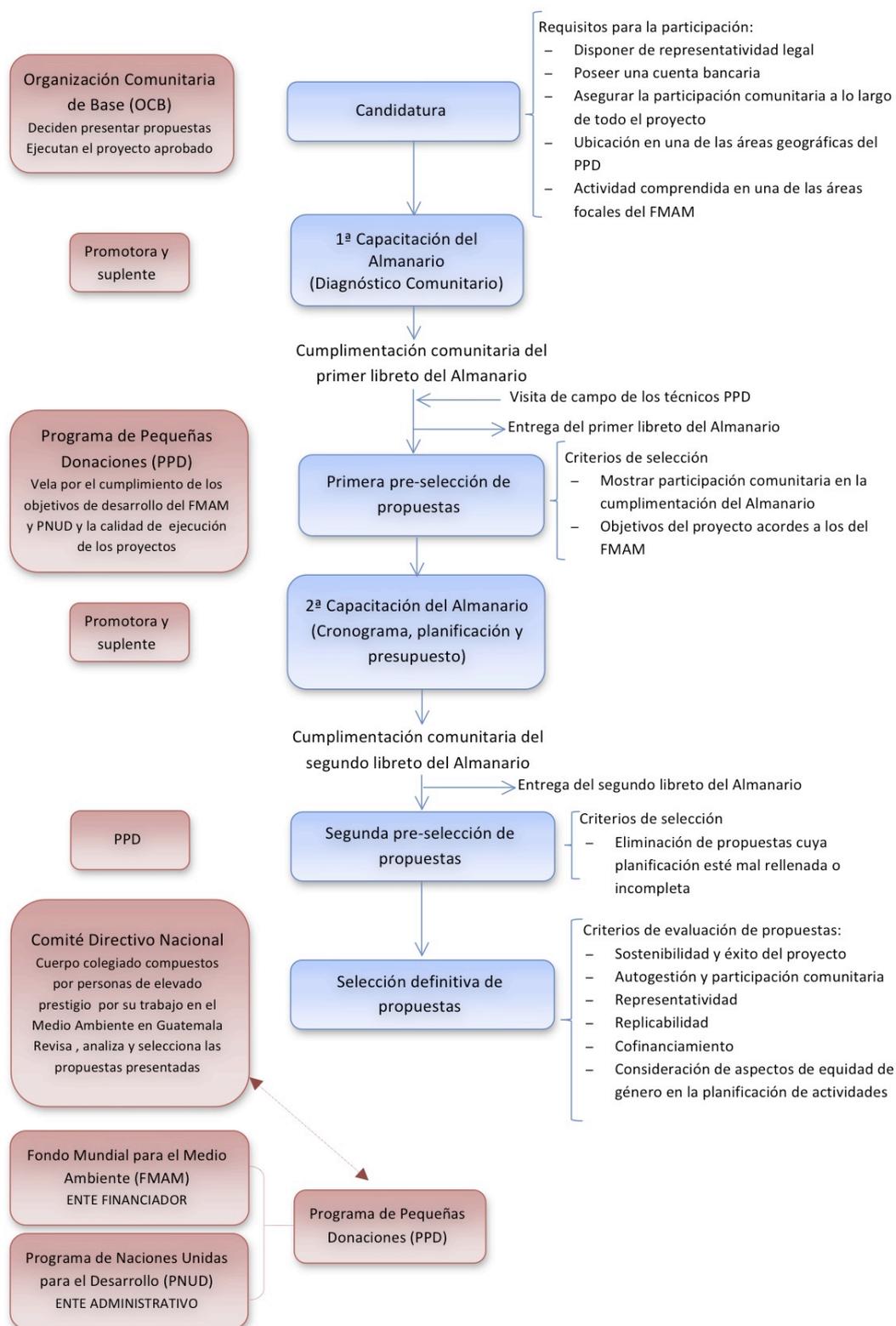
gestión financiera. Asimismo, los fondos provistos deberán permanecer en la cuenta del grupo⁴.

- **Transparencia:** Todas las decisiones con respecto al proyecto deben ser tomadas en asamblea comunitaria, ser transcritas en un acta oficial y entregada al PPD junto con los informes de seguimiento.
- **Monitoreo continuo:** las OCB están obligadas a aceptar las auditorías procedentes del PPD, PNUD o UNOPS, pudiéndose realizar hasta dos años después de la finalización del proyecto.
- **Capacitaciones:** Todos los grupos deben recibir capacitaciones transversales en los temas de organización comunitaria, igualdad de género, prevención de violencia intrafamiliar, adaptación a los riesgos del cambio climático y reducción de la vulnerabilidad al cambio climático.
- **Política de mínima injerencia:** La política del PPD es la de no interferir en el control que ejercen las OCB sobre su proyecto. Por tanto, no intervienen en la resolución de los problemas comunitarios, excepto en casos especialmente graves de corrupción financiera donde la oficina podrá imponer sanciones.
- **Creación de redes:** Las organizaciones deben realizar intercambios de experiencias con las comunidades vecinas, invitando a directivos de grupos organizados para que conozcan el proyecto y el apoyo del PPD.

2.5. Proceso de selección de los proyectos

La Figura 3 de la página siguiente representa esquemáticamente el proceso de selección y asignación de los proyectos comunitarios (diagrama de color azul), así como una breve explicación de los actores que intervienen en cada una de las etapas (recuadros en rojo). Los proyectos seleccionados son financiados con un monto de 20.000 \$.

⁴ Los desembolsos a la OCB están condicionados a la entrega de los informes en las fechas previamente establecidas, lo cual se recoge en el acuerdo firmado entre la OCB y UNOPS. Asimismo, los fondos que no sean utilizados deben ser restituidos o bien se podrá disponer de ellos en consulta con el PPD.



Figuras 3. Proceso de selección y asignación de proyectos comunitarios y actores implicados.

Fuente: Elaboración propia basado en Fariñas (2011).

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. La gobernanza democrática participativa: definición

En los últimos años, el término de gobernanza ha sido incorporado progresivamente al discurso y agenda del desarrollo, ya sea como objetivo o como condición para la implementación de programas de cooperación (Cerrillo 2001:2). No obstante, se trata de un término abierto, difuso y controvertido, siendo necesario clarificar el posicionamiento ideológico y epistemológico abordado en el presente estudio.

Históricamente, los estados han ejercido un papel central en la garantía y protección de los derechos de la ciudadanía⁵. No obstante, la incorporación de un número creciente de actores (Corporaciones Transnacionales, Organismos Internacionales, ONGD, etc.) en las esferas política, económica y social, y el poder que éstos han adquirido en la toma de decisiones, no sólo afectan a la gobernanza de los estados, sino también al cumplimiento o vulneración de los derechos a nivel local, nacional o global.

La noción de gobernanza hace referencia a **cómo se distribuye el poder** entre los actores implicados con intereses, creencias y motivaciones en conflicto (Gaventa, 2006:1), y cómo éstos interactúan entre sí y con el marco institucional existente (Kooiman, 2004:173). Así, a pesar de la supuesta universalidad de los derechos, la práctica de algunos puede entrar en conflicto con respeto a otros⁶. El conflicto de derechos es particularmente importante cuando uno de los interlocutores posee una posición de superioridad con respecto al otro, ya que, bajo el paraguas de la universalidad, se puede exacerbar la exclusión social de los grupos más marginados (Jones y Gaventa, 2002:11)⁷. El reconocimiento y ejercicio efectivo de los derechos se encuentra condicionado por las normas implícitas y explícitas del marco institucional-dimensión estructural de la gobernanza-, pero éste a su vez es condicionado, modificado y readaptado por los procesos de reclamación de derechos-dimensión dinámica o de proceso- (Belda, 2011: 15-16; Kooiman, 2004:188).

En este contexto, la protección, garantía, y cumplimiento de los derechos del conjunto de la ciudadanía, requiere la transformación de las relaciones de poder y el cambio de las instituciones, promoviendo la participación y control social, especialmente de los grupos más excluidos (Belda, 2011: 23; Prats, 2001:125).

En efecto, para poder profundizar en nuevas formas de “democracia” directa e inclusiva es necesario reconstruir las relaciones entre los ciudadanos y sus gobiernos, fomentando el cambio “a ambos lados

⁵ Abogando a los principios de universalidad, indivisibilidad e interdependencia, se comprende todo el conjunto de derechos sociales, civiles, económicos y políticos en la definición de “derechos”. Se consideran tanto los derechos reconocidos legalmente, como aquellos generados y/o reclamados por las luchas sociales y políticas. Por último, siguiendo a Jonsson (2010), los derechos humanos son el estándar de referencia para definir los resultados deseados, mientras que los principios de los derechos humanos informan cómo deben ser los procesos para alcanzarlos (Belda, 2011:15-16).

⁶ Por ejemplo el derecho a la información puede vulnerar el derecho del secreto corporativo.

⁷ El ejercicio o reclamación de un derecho depende de la capacidad del actor para ejercer este papel, para lo cual requiere de poder, recursos y conocimiento (Jones y Gaventa, 2002: 8).

de la ecuación”; por un lado se requiere una sociedad civil más activa y comprometida, capaz de recoger las demandas y exigencias de la ciudadanía y ejercer un control sobre las instituciones. Por otro lado, se requiere de instituciones y políticas más efectivas, transparentes y con mayor capacidad de respuesta frente a sus ciudadanos (Gaventa, 2006:2; OACNHD, 2006: 24-25; Retolaza, 2003:50). La adopción de un enfoque de derechos en las organizaciones de la sociedad civil ha conducido a la puesta en marcha de estrategias con ambas partes⁸.

Por último, si bien la noción de gobernanza ha sido empleada frecuentemente como sinónimo de gobierno, es un término que puede ser aplicado tanto al Estado como a instituciones y organizaciones de la sociedad civil, así como a cualquier proceso de toma de decisiones colectiva (Graham *et al.*, 2003:1). En esta misma línea de pensamiento, el PNUD (1997), señala que *“la gobernanza [participativa] comprende los mecanismos, procesos e instituciones a través de las cuales se toman e implementan decisiones colectivas: ciudadanos, grupos y comunidades persiguen su visión, articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, enfrentan sus obligaciones y median sus diferencias”*. El centro del análisis, lo determina la gobernanza misma, esto es, cómo interaccionan los actores clave, cómo las sociedades y organizaciones toman las decisiones importantes, los derechos de quién son representados, cómo se rinden cuentas y quién participa (Graham *et al.*, 2003:1).

De acuerdo con Cerrillo (2001:14), esta concepción de la gobernanza hace que ésta no pueda ser cambiada por decreto, ya que lo que hay que cambiar *“es nada menos que las reglas estructurantes de la acción colectiva, los modelos mentales, los valores, las actitudes y capacidades [de los actores] y los equilibrios de poder”*. El proceso de cambio es difícil y lento, implica distintos niveles de gobernanza, desde lo local a lo global, y no puede hacerse sólo de arriba abajo, sino que necesita de estrategias bottom-up que involucren a todos los actores de la sociedad civil (Belda, 2011:19; Cerrillo, 2011:14).

3.2. Principios de la gobernanza democrática participativa

Una vez aclarada la definición de gobernanza, cabe cuestionarse qué elementos deben caracterizar todo proceso para que sea verdaderamente participativo y democrático. Así, el PNUD (1997) ha elaborado cinco principios o dimensiones que, si bien no poseen un reconocimiento universal, constituyen la referencia básica de los que diferentes autores consideran una buena gobernanza (Peris *et al.*, 2008). Pueden ser empleados como indicadores de los resultados de la gobernanza participativa democrática ó de la bondad democrática del propio proceso. Por último, todos y cada una de las dimensiones se encuentran fundamentadas jurídicamente por la declaración universal de derechos humanos de 1948 (Graham *et al.*, 2003: 4). Un ejemplo se recoge en la dimensión de participación democrática inclusiva: A continuación se presentan las dimensiones establecidas por PNUD (1997) y abordadas por Peris *et al.*, (2008:40):

⁸ Con los titulares de derechos las organizaciones se centran en promover la toma de conciencia y la capacidad para hacer cumplir y exigir los derechos, reclamar y aportar voz y voto ante las autoridades locales. Con los titulares de obligaciones, se trabaja en sensibilización y capacitación para respetar, proteger y hacer efectivos los derechos, así como la inclusión de la opinión y decisiones de la ciudadanía excluida en los planes y políticas públicas (Belda, 2011:29; Retolaza, 2003:49). La implementación de ambas estrategias no sólo es compatible sino también es capaz de producir sinergias en los ámbitos de gobernanza y ciudadanía.

- **Visión estratégica:** La ciudadanía y la sociedad civil poseen una perspectiva propia sobre la buena gobernanza y el desarrollo humano.
- **Participación democrática inclusiva:** Los ciudadanos pasan de ser vistos como sujetos pasivos de las políticas y procesos de desarrollo, para convertirse en ciudadanos activos que contribuyen al bien común a través de la acción colectiva. La fundamentación jurídica del principio de participación se recoge en los artículos 19, 20, 21 y 29 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, relativos a los derechos de libertad de opinión y expresión, libertad de asociación y asamblea, derecho a la participación ciudadana en las políticas públicas, ya sea directamente o a través de representantes elegidos por sufragio igualitario universal.
- **Eficacia:** Las instituciones deben ser capaces de responder a las necesidades del conjunto de actores estratégicos implicados en el proceso de gobernanza, utilizando los recursos de la forma más eficaz y eficiente posible.
- **Rendición de cuentas:** Los actores implicados en la toma de decisiones, ya sean autoridades estatales o locales, el sector privado o la sociedad civil debe rendir cuentas al conjunto de la ciudadanía.
- **Equidad:** Mujeres y hombres pueden participar por igual en los procesos de toma de decisiones, establecimiento de prioridades y asignación de recursos.

En el presente estudio centraremos el análisis en las dimensiones de participación democrática y rendición de cuentas debido a su vinculación con la noción de gobernanza entendida desde la perspectiva de los derechos, y en menor medida abordaremos las dimensiones de visión estratégica y equidad.

3.3. La participación en los procesos de desarrollo

Siguiendo a Leal y Opp (1998-1999:7-8), la participación puede ser entendida como el *“proceso que posibilita una capacidad colectiva permanente para identificar y analizar problemas, formular y planificar visiones y soluciones, movilizar recursos e implementar acciones en todas las áreas necesarias del desarrollo humano sostenible, en el intento de las personas por ganar control sobre los procesos que condicionan sus vidas”* (citado en Peris *et al.*, 2008:53).

Esta noción de la participación supera las visiones instrumentales de la misma para considerarla un fin en sí mismo y un elemento transformador, capaz de enfrentar y convertir las relaciones desiguales de poder. En el marco de un enfoque basado en derechos, la participación tiene como objetivo la apropiación de los procesos de desarrollo por parte de los interesados, de manera que éstos ejerzan un control sobre todas las fases del ciclo de los proyectos: evaluación previa, análisis, planificación, ejecución, vigilancia y evaluación (OACDH, 2006: 26). Esta perspectiva lleva asociados procesos de aprendizaje que permite el desarrollo de valores, actitudes, habilidades y formas de relacionarse derivadas del ejercicio dialéctico (Peris *et al.*, 2008: 56).

“La participación es un objetivo, además de un medio, del desarrollo. Desde la perspectiva de derechos humanos, la participación va mucho más allá de la mera consulta o de ser un apéndice técnico al diseño de los proyectos. La participación ha de considerarse más bien como algo que promueve una conciencia crítica y la adopción de decisiones como base para una ciudadanía activa”. (OACDH 2006: 26).

Además del tipo de participación, los espacios participativos se encuentran definidos por quién participa en ellos, cuándo se produce la participación y cómo se lleva a cabo. La respuesta a estas cuatro cuestiones supone la adopción de metodologías consistentes y adaptadas al contexto concreto que permitan planificar el proceso participativo (Peris *et al.*, 2008: 56).

Para que la participación de la ciudadanía, tanto en los procesos de gobernanza como en los de desarrollo sea constructiva, deben cumplirse tres condiciones: primero, la ciudadanía debe sentir la participación no como una invitación sino como un derecho. Segundo, se requiere de un conjunto de capacidades para que dicha participación sea efectiva. Las capacidades incluyen autoridad, responsabilidad o liderazgo, recursos, capacidad de comunicación y capacidad de toma de decisiones racionales. Tercero, los actores implicados deben sentir que dicha participación tendrá un impacto sobre el proceso que se pretende transformar, bien en el espacio en el que se participa o en un espacio social más amplio (Jones y Gaventa, 2002: 23; Peris *et al.*, 2008: 58).

Por último, el proceso de participación debe ser visible y transparente frente a la ciudadanía, de manera que quede patente la ausencia de tratos de favor durante el proceso. Asimismo, cualquier proceso participativo requiere de un liderazgo, pero sin llegar a personalizar el poder.

3.4. La rendición de cuentas en los procesos de desarrollo

Íntimamente relacionado con las cuestiones de participación, ciudadanía y poder, la rendición de cuentas es un elemento primordial en la efectiva implementación de los derechos. El término “rendición de cuentas”, traducido del inglés, *accountabilty*, hace referencia a la necesidad de hacer que “los actores sean responsables de sus acciones (Retolaza 2003:69). De esta definición se deduce que la rendición de cuentas no sólo puede aplicarse a las instituciones públicas, sino que constituye el centro de las relaciones entre todos los actores (Peris *et al.*, 2008:62).

La *accountabilty* está constituida por tres elementos: la rendición de cuentas, la transparencia y la capacidad de dar respuesta o receptividad (Retolaza 2003:69). La rendición de cuentas se refiere a la relación donde A rinde cuentas a B, o donde A puede sufrir sanciones si su conducta no cumple con las expectativas de B. De esta definición se deducen las dos dimensiones que componen la rendición de cuentas: la *answerabilty* referida a la obligación de justificar y dar información sobre las acciones y la *enforceabilty*, que hace alusión a la capacidad de exigir o hacer cumplir la rendición de cuentas, incluyendo la posibilidad de mecanismos de corrección y penalización (Goetz y Jenkins 2005). En el marco de la gobernanza democrática desde un EBD es más coherente emplear formas más fuertes de *accountabilty*, que incluyan mecanismos de sanción y corrección, que formas más débiles (Belda, 2011:20).

La transparencia hace referencia al acceso democrático de la información relevante de la gestión pública por parte de la ciudadanía. En este sentido, la gobernanza participativa depende en gran medida de la confianza y credibilidad de los actores involucrados en los espacios de concertación. La transparencia es principalmente una cuestión de principios y valores, y es un punto clave en los procesos de desarrollo de capacidades (Retolaza 2003:71). Para que la información sea comprensible para la sociedad civil, es necesario que sea accesible, estar elaborada de forma didáctica para la comprensión de la información, y ser transmitida por los medios y cauces adecuados. La receptividad, entendida en un sentido amplio, hace referencia a la actitud de apertura de los titulares de obligaciones con respecto a las propuestas y exigencias de los titulares de derechos. En el caso del Estado, la

receptividad no consistiría únicamente en “escuchar” a la sociedad civil, sino en realizar ajustes y cambios en las políticas y procesos que afectan a sus vidas (Retolaza 2003).

En definitiva, la ciudadanía concebida desde el enfoque de la gobernanza se convierte en una relación de pertenencia, acción y rendición de cuentas entre ciudadanos, y de éstos con un elevado número de instituciones que tienen influencia sobre sus vidas (Jones y Gaventa, 2002: 26).

3.5. Desarrollo de capacidades para el ejercicio efectivo de los derechos

Uno de los preceptos de los EBD es que el ejercicio efectivo de los derechos depende de la capacidad⁹ concreta de distintos actores para desempeñar su papel correspondiente, ya sea su disfrute, reclamación, respeto, protección o satisfacción. La situación de vulneración de un derecho sería el resultado de dos situaciones complementarias: la incapacidad de los titulares de derechos para su exigencia y cumplimiento y la de los titulares de responsabilidades y obligaciones de su protección y garantía.

En el ámbito de la cooperación al desarrollo, los EBD proponen el análisis¹⁰ de capacidades de los distintos actores para identificar las causas que limitan la realización de los derechos. El desarrollo¹¹ de capacidades puede ser definido como el proceso por medio del cual aumentan las aptitudes, cualidades y medios de los que disponen los actores para su propio desarrollo, así como para ejercer y exigir sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones. (Isi Argonauta, 2010: 38; UNICEF, 2008: 10). Pero ¿qué habilidades son necesarias? Jonsson (2003: 31) propone cinco dimensiones esenciales:

- Responsabilidad: Se refiere al reconocimiento por parte de un actor (persona, comunidad, organización) de su deber de actuar en relación a la exigencia, ejercicio o protección de un derecho y la asunción de una responsabilidad. Requiere de un liderazgo
- Autoridad: hace alusión a la legitimidad de una acción. La autoridad refleja las relaciones de poder de una sociedad. Viene determinada por las leyes, normas formales e informales, las reglas, las tradiciones y la cultura que determinan qué es o no permisible.

⁹ Las “capacidades” son entendidas como las aptitudes y competencias de las personas y colectivos para el ejercicio efectivo de sus derechos. Este término no tiene relación alguna con la noción de Sen (1999), referida a las libertades reales u opciones valiosas que tienen las personas para llevar a cabo el tipo de vida que valoran y tienen razones para valorar. En el presente trabajo hemos creído conveniente emplear esta palabra en lugar de la de competencias debido a su utilización expresa en la bibliografía consultada sobre EBD (Jonsson 2003; Isi Argonauta 2010; UNICEF 2008).

¹⁰ Para el análisis de capacidades, los pasos a seguir son los siguientes: análisis causal de la vulneración de un derecho, identificación y asignación de rol a los distintos actores, análisis de la brecha existente entre capacidades deseadas y actuales, diseño de estrategia en base a las deficiencias detectadas.

¹¹ Existe un consenso entre las agencias de cooperación en la aceptación del término “desarrollo de capacidades” en lugar de “construcción de capacidades”, ya que los procesos se centran en fortalecer habilidades ya existentes en lugar de construir otras nuevas (Jonsson 2003).

- Acceso y control de recursos: Para el ejercicio y exigencia de los derechos se requiere del acceso y control de recursos humanos, económicos y organizativos, que permitan llevar a cabo la acción.
- Capacidad de comunicación: se refiere a la construcción de redes de actores estratégicos con los que aunar esfuerzos en la reclamación de sus derechos o cumplimiento de responsabilidades y el acceso a la información.
- Capacidad para tomar decisiones racionales y aprendizaje: Hace referencia a la habilidad de tomar decisiones informadas basadas en un análisis lógico de las causas de un problema. La posterior evaluación de las acciones permite mejorar el análisis y las acciones siguientes. La repetición continuada de estos pasos –análisis, acción-evaluación, reflejan un proceso de auto-aprendizaje y de “aprender haciendo” que pone el énfasis en la gestión del cambio, y no tanto en el acierto o error de las decisiones adoptadas.

3.6. Ciudadanía y cambio social

Uno de los pilares fundamentales de la gobernanza entendida desde el paradigma de derechos es la participación de la ciudadanía en el ámbito público.

Los debates sobre ciudadanía tienen su origen en las discusiones sobre la propia *identidad*: cómo las personas se ven a ellas mismas como ciudadanos condiciona su percepción sobre sus derechos y obligaciones, así como los espacios en los que participa, en qué términos y por qué (Jones y Gaventa, 2002:13). Al contrario del pensamiento liberal que confine la ciudadanía al ámbito político, algunos autores la entienden como diferentes formas de pertenencia (religiosa, filosófica, política, etc.), lo cual define el concepto de ciudadanía múltiple¹² (Isin y Wood, 1999:21; Jones y Gaventa, 2002:14). En este sentido, la democracia depende de cómo los ciudadanos se identifican con diferentes grupos, trabajan juntos en la reivindicación de sus derechos y exigen rendición de cuentas a las instituciones con las que se relacionan. Este sentimiento de pertenencia se traduce en formas de solidaridad ciudadana, fraternidad, entendimiento mutuo y asociación en igualdad de condiciones. La identidad, por tanto, no puede ser excluida de los procesos de exigencia de derechos, ya que supondría anular la propia esencia de la ciudadanía (Jones y Gaventa, 2002: 13-15).

En segundo lugar, la ciudadanía ha sido definida tradicionalmente en *términos de titularidad de derechos, responsabilidades y obligaciones*. La teoría liberal se caracteriza por otorgar una serie de derechos civiles y políticos a los ciudadanos en forma de libertades negativas¹³. La participación ciudadana en la esfera pública se limita a la elección de sus representantes políticos en un sistema de democracia representativa, relegando el poder en las manos de un grupo de “expertos”. Por el

¹² El reconocimiento de la pluralidad de la ciudadanía no conlleva el abandono de los principios universales de igualdad y equidad, sino que son un elemento central del pluralismo democrático (Jones y Gaventa, 2002:19).

¹³ Las libertades negativas proceden del pensamiento liberal, y se refieren a la autonomía del individuo para perseguir sus propios fines y metas sin ser coaccionado ni oprimido por el estado ni por otros actores. Son los derechos de libertad de opinión, libertad de voto, libertad de asociación, etc. Este tipo de derechos no capacita a los ciudadanos a reclamar otros derechos, ya que se requiere de recursos, poder y conocimiento para hacerlo (Jones y Gaventa, 2002:8).

contrario, el ciudadano republicano no sólo posee derechos o libertades negativas conferidas por el estado, sino que sobretodo exige y practica libertades positivas¹⁴, dirigidas a participar en la decisión sobre cómo y porqué debe organizarse el poder (Peris *et al.*, 2008: 52). Desde un EBD se entiende que la naturaleza universal, indivisible e interdependiente confiere el mismo peso a los derechos sociales, civiles y políticos, y relaciona los derechos individuales y colectivos, los ejercidos en la esfera pública y privada, así como los reconocidos y en permanente construcción (Belda 2011). La participación es considerada por el pensamiento republicano como una “deuda¹⁵ cívica de todos los ciudadanos y expresión de su ciudadanía y pertenencia social” (Jones y Gaventa 2002). El ciudadano por tanto, es entendido desde esta perspectiva como aquel que delibera y actúa junto con los demás en los espacios públicos en aras del cambio social (Peris *et al.*, 2008).

En tercer lugar, un enfoque más transgresor concibe la ciudadanía como **“el derecho a reclamar derechos”**. Tal y como apuntábamos anteriormente, el reconocimiento de derechos universales no puede conducir a resultados equitativos debido a la institucionalización de las relaciones de poder y las desigualdades sociales¹⁶. Por esta razón, en lugar de reconocer un conjunto universal de derechos y obligaciones, esta teoría se centra en el derecho a reclamar derechos, abogando por una percepción propia de los mismos (Isin y Wood, 1999: 4). Los derechos, por tanto, no serían otorgados por el estado como un “status” sino conquistados a partir de las luchas colectivas. Esta concepción generativa de los derechos da paso al reconocimiento de los derechos diferenciados, los cuales protegen las identidades, intereses y prioridades de los colectivos en la esfera pública (Jones y Gaventa, 2002:11).

En coherencia con este sentido de ciudadanía, Barnes (1999:82) propone tres formas de acción colectiva para dirigir la ciudadanía hacia la transformación político-social. En primer lugar, y en coherencia con los EBD, la participación ciudadana debe ser reconocida por el propio individuo como un ejercicio de derecho, y no como un mero instrumento de planificación (Belda *et al.*, 2011:12). Además, reconocer la participación ciudadana únicamente en el ámbito político sirve para ocultar otras

¹⁴ Las libertades positivas capacitan a las personas hacia un ejercicio pleno de sus derechos. Por ejemplo, los derechos sociales, al otorgar recursos a las poblaciones excluidas, posibilitan la plena realización de sus derechos civiles y políticos. La propia participación puede ser entendida como una libertad positiva, que habilita para el ejercicio de los derechos sociales (Jones y Gaventa, 2002:5).

¹⁵Se trata de una deuda en tanto en cuanto los ciudadanos se sienten co-responsables y co-partícipes de los procesos de gobernanza.

¹⁶ Aquellos titulares de derechos con mayores recursos, conocimientos y poder tendrán mayores oportunidades de dar forma a la definición de los derechos, de desequilibrar los discursos a su favor y de hacerlos efectivos, en detrimento de los derechos de los grupos marginados (Jones y Gaventa, 2002: 11-17). De esta forma, la estructura de las desigualdades sociales y las relaciones de poder es institucionalizada, marginalizando aún más a los grupos tradicionalmente excluidos (Jones y Gaventa, 2002: 11-17).En este sentido, y siguiendo a Young (1990), es necesario transformar las relaciones institucionales y sociales que determinan los patrones de desigualdad. El centro de atención debe ser alcanzar la justicia social, para lo cual es necesario cambiar las condiciones institucionales opresivas (que coaccionan el desarrollo) y dominantes (que coaccionan la autodeterminación) para asegurar el desarrollo y ejercicio de los derechos y capacidades individuales y grupales, especialmente de los grupos más excluidos (Jones y Gaventa, 2002: 17).

formas legítimas de ciudadanía, como los trabajos comunitarios o la implicación en los procesos de toma de decisiones, (Jones y Gaventa, 2002:24). En palabras de Lister:

“El derecho a participar en la toma de decisiones en la vida social, económica, cultural y política debería incluirse en el núcleo de los derechos humanos básicos [...]. La ciudadanía como participación puede ser vista y representada como una expresión de agencia en la arena política, definida ésta de forma amplia; la ciudadanía entendida como un derecho capacita a las persona a actuar como agentes” (Lister, 1998: 228 en Cornwall y Gaventa, 2001:33).

En segundo lugar, y tal como apunta Lister, esta noción de participación se encuentra íntimamente relacionada con la agencia de Sen (1999), esto es, con la capacidad de las personas para transformar la realidad a través del cambio social (Peris *et al.*, 2008: 52). La acción ciudadana, especialmente la acción colectiva, profundiza en este sentido de agencia (Jones y Gaventa, 2002: 6). Esta perspectiva reconoce a los ciudadanos como “hacedores y formuladores” de servicios públicos en lugar de “usuarios y escogedores” pasivos de los mismos (Cornwall y Gaventa 2000: 33).

Por último, desde un enfoque de derechos se entiende que, en los procesos de gobernanza democrática participativa es especialmente importante dar voz a los grupos que tradicionalmente han sido excluidos. Asimismo, los ciudadanos deben poder reivindicar espacios de poder e influencia en las decisiones que afectan a sus vidas y exigir una mayor rendición de cuentas vertical y horizontal. A este respecto, Gaventa y Valderrama (1999: 5) definen la participación ciudadana como *“los medios directos en los cuales los ciudadanos influncian y ejercen un control en el gobierno”*. De acuerdo con Cornwall y Gaventa (2000:4), cuando los ciudadanos se perciben a sí mismos como actores de la gobernanza en lugar de beneficiarios pasivos de servicios y políticas, son más capaces de reafirmar su ciudadanía a través de la exigencia de una mayor rendición de cuentas, así como a través de su participación en la definición de las políticas que afectan a sus vidas (Jones y Gaventa, 2002: 7). Sin embargo, para realizar estas demandas los ciudadanos deben sentirse con el derecho a reclamar y tener acceso a mecanismos apropiados para realizar sus reclamaciones, y que éstas sean respondidas (Jones y Gaventa 2002: 27).

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Hipótesis

La presente investigación se estructura alrededor de tres hipótesis complementarias:

1. *“El enfoque de El Almanario y las normas de gobernanza que lo acompañan, fomentan la existencia de procesos de gobernanza democrática participativa en el seno de las OCB”*. El planteamiento de esta hipótesis surge de la reflexión acerca de la capacidad de El Almanario y las normas que lo acompañan para impulsar procesos a través de los cuales las comunidades persiguen su propia visión, articulan sus intereses, median sus diferencias y construyen colectivamente la perspectiva de futuro que desean; en otras palabras cómo las OCB toman sus decisiones importantes colectivamente. Con la intención de facilitar el análisis, el objeto de estudio ha sido dividido en categorías basadas en el marco teórico establecido, concretamente en las dimensiones de gobernanza democrática participativa del PNUD. De esta forma, estudiaremos si los procesos de gobernanza comunitarios se basan en una visión propia del desarrollo, contribuyen a reducir las desigualdades de género, son realmente participativos, democráticos, transparentes y si rinden cuentas

2. *“La filosofía de autogestión comunitaria lleva asociados procesos de aprendizaje que contribuyen a ampliar las capacidades individuales y colectivas para el ejercicio efectivo y exigencia de sus derechos y el cumplimiento de sus responsabilidades”*.

La justificación para abordar la segunda hipótesis parte del interrogante acerca de si la práctica continuada de los derechos y el cumplimiento de las responsabilidades, promueven procesos de aprendizaje que contribuyen a desarrollar capacidades para el ejercicio efectivo de su ciudadanía; en otras palabras, la investigación tratará de averiguar hasta qué punto el Almanario dirige sus esfuerzos hacia la gestión del cambio y el auto-aprendizaje basado en la experiencia. En concreto, analizaremos si la propia naturaleza de autogestión, junto con las capacitaciones transversales y los recursos aportados por el PPD, contribuyen a que los copartícipes desarrollen las competencias de autoridad y liderazgo comunitario, gestión de recursos humanos, económicos y organizativos; si fomenta un sentido de responsabilidad compartida, contribuye a la construcción de redes y refuerza la toma de decisiones racionales y el aprendizaje basado en la auto-reflexión.

3. *“Los procesos de auto-aprendizaje y auto-gobernanza contribuyen a fortalecer un sentido de ciudadanía activa que transgrede los límites del proyecto”*.

La pregunta subyacente era si la comprensión de las OCB como ciudadanos de pleno derecho y el impulso de procesos de aprendizaje en este ámbito, puede fomentar un sentido de ciudadanía activa capaz de generar cambios político-sociales. Esta hipótesis ha sido analizada prestando atención a la propuesta realizada por Barnes (1999) sobre cambio social. Concretamente, se ha estudiado si la participación ciudadana en el ámbito socio-político es entendida como un derecho; si los copartícipes comprenden su acción ciudadana como un modo de agencia y si la ciudadanía es comprendida como una responsabilidad que comporta la exigencia de una mayor rendición de cuentas por parte de las autoridades.

4.2. Paradigma interpretativista

El marco de referencia desde el cual se aborda el objeto de estudio es el paradigma interpretativista. Esta perspectiva supone que *“la realidad no puede ser solamente observada, sino que debe ser interpretada”* (Corbetta 2003). De acuerdo con esta afirmación, la separación entre “estudioso y objeto de estudio, tiende a desaparecer, ya que el investigador forma parte de la realidad estudiada. Es decir, no existe una realidad objetiva separada del investigador, sino que lo que somos capaces de conocer son múltiples aproximaciones a ésta. La ontología de la investigación sostiene que *“el mundo susceptible de ser conocido es el del significado atribuido por los individuos”*. Esta concepción sostiene que las percepciones varían entre los individuos y grupos y que a su vez se encuentran condicionadas por el contexto social y cultural. Asimismo, se ha otorgado al estudio un carácter constructivista. *“El conocimiento es algo que se construye más que algo que se descubre. El mundo que conocemos es una construcción particularmente humana”* (Stake 1998). La epistemología de la investigación, es decir, desde donde nos aproximamos e interpretamos la realidad, tiene una gran importancia a la hora de descubrir los significados que los copartícipes otorgan a ésta. Un aspecto importante a considerar en el diseño metodológico es el doble sesgo que puede ser introducido por el investigador en la recogida de datos. Por un lado, el sesgo ocasionado por la interpretación occidental¹⁷ de la cosmovisión maya; por otro lado, el ocasionado por la percepción de los informadores respecto al propio investigador, miembro de la institución donante y extranjera. Es decir, *“hay que considerar que el investigador que observa resulta también observado”* (Bosch 2013). Por esta razón, la fase de inmersión previa a la toma de datos resultó fundamental para una mejor comprensión de su filosofía y forma de vida. Se realizó una revisión de literatura sobre las sociedades indígenas guatemaltecas y un examen de la información relativa a las comunidades objeto de estudio. Asimismo, previamente a la toma de datos, se empleó la técnica de observación participante durante las dos visitas de acompañamiento realizadas a las comunidades objeto de estudio. Este acercamiento previo permitió conocer a los copartícipes en un ambiente distendido y relajado. Por último, tanto la metodología como las técnicas utilizadas para la recogida de información vienen condicionadas por el paradigma desde el que se parte. En efecto, entender la percepción de los copartícipes acerca de cómo se toman las decisiones importantes, detectar los cambios en las capacidades derivados del aprendizaje y comprender las causas que originan el ejercicio consciente de su ciudadanía, sólo puede ser analizado mediante una metodología cualitativa.

4.3. Justificación metodológica

Dada la diversidad étnica y la diferente naturaleza de los proyectos, se ha optado por abordar la investigación por medio de estudios de caso, ya que éstos comportan descripciones abiertas, comprensión mediante la experiencia y realidades múltiples.

¹⁷El sesgo es ocasionado por las ideas preconcebidas del investigador, resultado de la propia realidad y supuestos de valor al observar una realidad diferente a la suya. Citando a Corbetta (2003): *“Aunque las ciencias histórico-sociales no puedan admitir supuestos de valor según Weber, es inevitable que éstos intervengan en la elección de los problemas a estudiar, asumiendo un papel orientador en la investigación. Incluso privados de su función de valoración, los valores siguen estando presentes realizando lo que podríamos llamar ‘funciones de selección’”*.

“En muchas ocasiones, el caso se estudia para poder generalizar sobre otros casos, puesto que de los casos particulares las personas pueden aprender cosas generalizables. Esto es posible porque las personas están familiarizadas con otros casos a los que añaden el nuevo y así forman un grupo un tanto nuevo del que poder generalizar” (Stake, 1998 citado en Fariñas, 2011).

El primer criterio de selección comunitaria responde a cuestiones de viabilidad temporal durante el periodo de estancia de la investigadora. El segundo criterio de selección fue la similitud de proyectos y características de las comunidades. El objetivo común de todos ellos consistía en la reducción de los riesgos asociados al cambio climático, tratándose de viveros forestales y galeras mejoradas. Las comunidades se ubicaban en áreas rurales de difícil acceso. Asimismo, ninguna de ellas había participado en un proyecto de esta envergadura. Las comunidades seccionadas fueron las siguientes:

- Aldea Chocabj, Sibinal. Departamento de San Marcos
- Aldea Piedra de Fuego, Comitancillo Departamento de San Marcos
- Aldea de las Majadas, Tacaná Departamento de San Marcos
- Aldea Taltimiche, Comitancillo, Departamento de San Marcos

Las fuentes consultadas proceden principalmente de información primaria extraída de las comunidades objeto de estudio. La metodología ha partido de la intencionalidad de incluir una pluralidad de informantes clave directamente relacionados con el proyecto o afines (miembros de la junta directiva, la asamblea, promotora/presidente). No obstante, también se ha considerado oportuno recoger las opiniones de personas indiferentes (miembros externos a la comunidad, alcaldes auxiliares, capacitador) con la intención de comprender su apreciación sobre los cambios generados en el grupo. Asimismo, se ha considerado fundamental contar con la opinión experta de la coordinadora del programa y otros miembros del Comité Directivo Nacional, cuyo discurso podía aportar elementos muy oportunos al objetivo de la investigación.

Así, la triangulación de la información ha sido un aspecto fundamental en la determinación del diseño experimental, habiendo considerado actores con distintos grados de afinidad y poder. En la Figura 4 se recogen los actores y técnicas empleadas para la recogida de información en base a los criterios indicados.

Otros principios éticos que han regido el diseño de la investigación, en consonancia con la filosofía del PPD, han sido utilizar instrumentos de recogida de la información adaptados a los contextos locales¹⁸, aprender de la comunidad y respeto por el conocimiento autóctono.

La recogida de información se llevó a cabo utilizando técnicas diferentes y complementarias, con la finalidad de controlar los sesgos por el hecho de recoger la información en espacios comunes de trabajo¹⁹. Las técnicas empleadas fueron la revisión documental, la observación participante, las entrevistas semiestructuradas individuales y entrevistas semiestructuradas grupales.

¹⁸ Además de emplear un vocabulario adecuado a la cultura, las entrevistas grupales se apoyaron en la utilización representaciones gráficas sobre su proyecto. Asimismo, se emplearon dinámicas para promover la participación de todos los miembros de la OCB.

¹⁹ En los espacios comunes de trabajo, las personas con mayor poder visible y autoestima tendrían la oportunidad de expresar su opinión con preferencia de aquellas menos habituadas a participar.

Alto	Miembros CDN Coordinadora PPD	Alcalde auxiliar	
Medio	Promotora/presidente Junta Directiva Asamblea ENTREVISTAS	ENTREVISTAS INDIVIDUALES OBSERVACIÓN PARTICIPANTE Técnico capacitador	
Bajo	GRUPALES Persona del grupo que no pertenece a la Junta Directiva		Persona externa a la comunidad
Poder / Afinidad	Afines	Diferentes	Indiferentes

Figura 4. Matriz de actores organizados en función del grado de poder y afinidad y técnicas empleadas para la recogida de datos sobre el terreno

Fuente: Elaboración propia

La documentación examinada comprendió los dos libretos de El Almanario, los informes parciales y finales cumplimentados por las OCB y los informes de seguimiento de los técnicos a las comunidades objeto de estudio. La observación participante fue fundamental para tomar contacto con la realidad, realizando un total de 10 visitas al terreno (dos a comunidades externas y ocho a las comunidades seleccionadas). Asimismo, el establecimiento de conversaciones informales con distintos actores clave, proporcionó información valiosa que contribuyó a contrastar la información recogida por medio de otras técnicas.

Partiendo de que en la presente investigación se pretende comprender los cambios sobre la gobernanza, las capacidades y la ciudadanía, y que “*el grupo es más que la suma de sus partes*” (Vázquez, 2008:1), las entrevistas grupales ofrecían un marco idóneo para la recogida de información. Se efectuaron un total de tres entrevistas semiestructuradas grupales en cada una de las OCB: con toda la comunidad, la Junta Directiva y la Asamblea. Esta división permitió triangular la información sobre gobernanza democrática, considerando el distinto grado de poder de los actores sobre el proyecto. En una de las comunidades tan sólo se realizó un taller grupal, que tuvo que ser reconducido hacia la problemática de los copartícipes.

Con la finalidad de comprender los distintos puntos de vista (Corbetta, 2003: 346), se han realizado entrevistas semi-estructuradas individuales a actores afines, diferentes e indiferentes²⁰. El hecho de que sea una entrevista semiestructurada permite reconducir y adaptar la conversación a contenidos no

²⁰ Los actores “afines” son aquellos que se encuentran directamente relacionados en la ejecución, supervisión o selección de los proyectos. Por actores “diferentes” entendemos aquellos que, a pesar de intervenir de algún modo en el proyecto no pertenecen ni al programa ni a la propia OCB. Consideramos que son actores “indiferentes” los que no pertenecen al proyecto ni intervienen en él directa o indirectamente .

incorporados previamente, solicitar aclaraciones o profundizar en ciertos aspectos (Corbetta, 2003:352). Es importante señalar que en una de las comunidades estudiadas, sólo se pudieron emplear las técnicas de observación participante y entrevista grupal, debido a la detección de un serio problema interno de gobernanza. Sin embargo, se ha considerado pertinente su incorporación al estudio dado su interés para el objeto de la investigación.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Abordando la gobernanza participativa en el seno de las OCB

Con respecto a la primera dimensión de la gobernanza, cabe destacar que son las propias comunidades las que configuran su propia visión, ejerciendo su derecho a determinar el desarrollo que desean y valoran a través de la acción colectiva. Además la metodología de El Almanario propicia que las OCB se reúnan para reflexionar acerca de sus problemas ambientales y, en base a su cosmovisión, construyan una perspectiva colectiva y sostenible de futuro. Veamos dos evidencias que respaldan esta afirmación:

“Nosotros podemos llegar, ver las condiciones, hasta pensar aquí debería hacerse un proyecto de tal, jamás lo decimos. Inclusive cuando nos piden ejemplos de proyectos para que no hagan exactamente lo que decimos, lo que hacemos es dar tal diversidad de ejemplos que tengan que tomar la decisión por ellos mismos”. Coordinadora PPD

“Desde más atrás de que venimos pensando que trabajar en un grupo en viveros forestales nos ayuda más, nos ayuda a contribuir con el medioambiente, salud sana, respirar aire puro y la conservación de suelos, tener nuestros terrenos ya fértiles, ya disminuir el químico, hacer las aboneras [...] no sólo por hoy sino que seguimos continuando para dejar a nuestros hijos, a nuestros nietos, una herencia a su futuro”. Miembro comunitario

A través del diálogo y la acción colectiva, las OCB construyen una visión compartida del desarrollo que desean y valoran. Tal y como apunta la siguiente cita, esta noción posee un carácter holístico, corresponde tanto al ámbito personal como al comunitario, se fundamenta en la acción colectiva, considera las necesidades de las generaciones actuales y futuras y se fundamenta en el uso responsable de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente:

“Si hubiera posibilidad en mi caso, en mi forma de pensar, todos juntos, trabajemos juntos, apoyémonos, agarrar de la mano, porque el beneficio, el desarrollo está en nuestras manos. El desarrollo es todos, no sólo uno [...] La organización es para ver el desarrollo de la comunidad y no sólo en un aspecto sino que en varios aspectos, desarrollo, por aquí al menos mencionaban salud, vivienda... ¡no! Es general. No fue sólo para ver el beneficio individual sino en común”. Promotora de una comunidad

Acerca de la segunda dimensión de la gobernanza, la participación, el PPD fomenta formas de alta intensidad al reconocer como únicos actores legítimos a las comunidades rurales guatemaltecas -los titulares de derechos-, los cuales *“poseen el control exclusivo sobre la administración e implementación del proyecto”*²¹. El papel de los técnicos se limita por tanto a la supervisión de la calidad de los trabajos y el cumplimiento de los objetivos, ejerciendo su función sin interferir en el ejercicio del control de las OCB.

“Primero, se les reconoce el derecho a decidir por ellos mismos absolutamente acerca de todo. [...]Todas las decisiones que tomen desde la más pequeña a la más grande son completamente respetadas” Coordinadora PPD

²¹ Tal y como queda recogido en el Memorando de Acuerdo entre OCB y UNOPS.

Los copartícipes son percibidos por parte del programa como sujetos activos de pensamiento y acción, hacedores y formuladores de sus propios procesos de gobernanza, en lugar de simples usuarios o beneficiarios pasivos de los programas de cooperación. En las visitas de seguimiento, durante las conversaciones informales y las entrevistas individuales y grupales, se ha podido verificar cómo los copartícipes se perciben a sí mismos como actores con poder para decidir e implementar todas las fases del proyecto²². A continuación se presentan dos evidencias que corroboran esta afirmación:

“Aquí lo que se decide es en el grupo, por ejemplo, lo que estamos haciendo ahorita la conservación de suelos, las terrazas, todos estamos de acuerdo. Ya desde un inicio se decidió qué trabajo íbamos a hacer, cuanto terreno íbamos a dar para poder hacer el trabajo que nosotros queremos...” Miembro comunitario

“Nosotros como somos dueños de nuestro trabajo y de nuestro vivero, nosotros somos los que mandamos, nosotros somos los propietarios, nosotros somos los patrones” Presidente de una comunidad

A lo largo de los siguientes epígrafes se presentarán evidencias que corroboran esta afirmación de forma más contundente. En todas las OCB estudiadas excepto una, todos los miembros del grupo aseguraban poder ejercer efectivamente su derecho de libertad de opinión y acceso a la toma de decisiones en las asambleas comunitarias. El hecho de que todos los miembros participen activamente hace que perciban este proceso como democrático, participativo e incluyente por parte de todos.

“Las decisiones pues las tomamos todos, no sólo la junta directiva sino que la junta directiva está para organizar, para decir a los socios qué se va a traer o qué es lo que hace falta” Miembro externo a la JD de una comunidad

En todas las comunidades estudiadas se han hallado afirmaciones en este sentido. En caso de existir divergencia de opiniones, se originaba un proceso de deliberación que se prolongaba hasta alcanzar una solución de compromiso para todas las partes. Éste proceso difería entre las distintas OCB, puesto que en algunas la decisión resultante era la apoyada por la mayoría del grupo, mientras que en otras la deliberación se prolongaba hasta llegar a un consenso pleno.

“Hasta que esté todo el grupo, los veinte de acuerdo. A mitad nosotros planteamos algo va? y no vinieron otros, ¿por qué lo plantearon así? Entonces nosotros no estamos de acuerdo...entonces mejor hasta que nos reunimos los veinte y a cada uno hace su sugerencia de cómo se va a hacer”. Miembro externo a la JD de una comunidad

La gobernanza entendida desde el enfoque de derechos, no sólo supone una transferencia de poder y control a los grupos excluidos, sino que también se preocupa cómo este poder es distribuido entre las partes de un sistema. El Almanario trata de fomentar este reparto de poder entre los miembros de la OCB, tal y como recoge la siguiente evidencia:

²² Incluyendo las siguientes: creación del grupo, la elección de los cargos (junta directiva, promotora y comité de vigilancia), la delegación de las responsabilidades, la postulación al proyecto y cumplimiento de El Almanario, la determinación y planificación de las actividades y capacitaciones, la selección del capacitador, la ejecución de los trabajos, el manejo de los fondos, el monitoreo continuo, la evaluación del proyecto y la realización de informes.

El Almanario: metodología para la gobernanza democrática comunitaria, fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de derechos y construcción de ciudadanía activa

“La metodología de El Almanario, al ser participativa, en sí misma encierra una gama de actividades que ayudan a fortalecer, no las capacidades de uno sino de varios. Esto hace que el poder esté en todos, que el poder sea compartido, y cuando el poder no es compartido se nota en el Almanario mismo [...] Cuando es un liderazgo aislado y no es el grupo el que está apoyando la misma metodología lo deja claro, y eso hace que no estén listos para un proyecto PPD.” Coordinadora PPD

En el intento de equilibrar las relaciones de poder, el PPD exige como requisito la existencia de una estructura organizacional mínima compuesta por junta directiva, promotora y comité de vigilancia, los cuales tienen asignados distintas funciones y responsabilidades. A continuación se recoge una afirmación en este sentido:

“Dentro del grupo hay una junta directiva como para darle validez y para que funcione mejor el proyecto. Hay un presidente [...] está también la de vigilancia. El COCODE²³ también tiene mucho que ver en este proyecto, porque ellos trabajan la parte financiera y además está el grupo y todo esto. Por mí es una forma muy buena de trabajar.” Capacitador de una comunidad

En efecto, el liderazgo comunitario basado en el reparto de poderes constituye uno de los pilares de la filosofía de El Almanario, lo cual supone una herramienta para evitar, en la medida de lo posible, la personalización del poder por parte de actores influyentes.

“Porque como le digo, del tiempo que yo he estado con el PPD solo recuerdo un grupo con un problema similar, y fue cancelado el proyecto, porque solamente la presidenta y la tesorera tomaban decisiones a nivel financiero, y sólo la junta directiva tomaba decisiones a nivel operativo, o sea, no consultaba a la asamblea en general”. Miembro CDN

En relación a *quién participa*, el PPD respeta completamente la libertad de asociación de las OCB. No opina acerca de la composición del grupo, esto es quién participa y quién es excluido; ni tampoco sobre cómo participan, esto es, sobre el reparto de los cargos ni sobre la composición de la JD. En este sentido, y a pesar de los intentos de El Almanario por potenciar el liderazgo compartido, es habitual que los representantes políticos de la OCB ya hubieran ostentado anteriormente posiciones de poder en otros espacios de participación (alcaldes auxiliares, presidentes del cocode, etc.). Por consiguiente, existe el riesgo de que la propia composición del grupo reproduzca las relaciones de poder y de exclusión existentes en el seno de la comunidad. La siguiente cita ejemplifica esta afirmación:

“¿Cómo se decidió quién era el presidente ? Eso se decidió antes de que se organizara, osea que cuando muy comenzaron le dijeron a D. que se ingresara ya con PPD [...] Bueno, la Directiva estaba mucho más antes, ya estaba organizada con la comunidad, ya habían varios y ahí fue donde se hizo la organización y hasta aquí ya vamos.” Miembro comunitario

²³ Los consejos de desarrollo comunitarios (COCODES) fueron creados por el Gobierno de Guatemala a través de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. El COCODE es el nivel comunitario del Sistema de Consejos de Desarrollo, que funciona a nivel nacional. La función de los COCODE tiene por objeto promover y llevar a cabo políticas planes y programas presupuestarios relacionados con el Desarrollo en las comunidades. De forma paralela, los COMUDE organizan y coordinan los COCODE a nivel municipal. Los consejos de desarrollo están presentes a nivel comunitario, municipal y departamental.

Durante las entrevistas individuales y grupales se pudo constatar cómo ciertos cargos, como el de promotora o la elección de los vigilantes, fueron elegidos en asamblea comunitaria en todos los casos. Asimismo, se pudo verificar cómo distintos actores entrevistados comprendían las funciones de la Junta Directiva de forma similar.

“La promotora, eso se eligió con todo el grupo, nada de que la Junta Directiva sólo porque casi siempre, la que toma la decisión es la asamblea, no es la Junta Directiva”. Miembro de una comunidad

El PPD tampoco toma partido en cuestiones relacionadas con luchas internas de poder o conflictos de intereses. No obstante, uno de los requisitos fundamentales para la aceptación de su postulación es la ausencia de corrupción en la comunidad.

En relación a la dimensión de la gobernanza de equidad de género, se trata de una de las políticas más importantes para el PPD, la cual se compone por una serie de medidas y normas concretas²⁴ que acompañan al Almanario. A este respecto, uno de los cambios más importantes introducidos por el proyecto es la participación de las mujeres en la toma de decisiones colectiva y el ámbito político, lo que contribuye a la profundización de una democracia más inclusiva e igualitaria. Las siguientes citas corroboran esta afirmación:

“El hombre ahorita no es que sólo él puede trabajar o sólo él se puede capacitar, o no sólo él va a hacer las cosas [...] sino que es partes iguales. Él se pone a la par de la mujer [...] y así como hoy pues si yo estuviera encerrada en la casa no sé de nada qué hablar hoy o qué pueda aprender, ¿verdad?” Miembro comunitario

“Entonces, lo que el PPD cambia, en lo que hace una incidencia es que para ser realmente democrático necesita que no sean sólo los hombres, eso es lo que cambia, pero digamos el concepto de decidir colectivamente ellos ya lo tienen, lo que pasa es que modificamos quién es el colectivo”. Coordinadora PPD

El PPD cuenta con mecanismos para hacer efectiva la rendición de cuentas en su triple dimensión: transparencia, rendición de cuentas y receptividad o apertura.

En tanto que elemento de poder, el acceso democrático e igualitario a la información es un factor vital que condiciona la gobernanza democrática y el éxito del proyecto. Las OCB deben entregar las actas de las reuniones comunitarias al PPD, permitiendo verificar el grado de transparencia en el manejo de la información. En este sentido los copartícipes coinciden en la utilidad de las actas como un medio de control de la participación y una forma de plasmar explícitamente su acuerdo con la decisión adoptada:

“Y también hemos mencionado, se hace en base de un acta es por la puntualidad de cada uno, para asumir cada quién su propia responsabilidad.” Miembro comunitario

²⁴ Las medidas de equidad de género son: 1.-Obligación de impartir capacitaciones en los temas de igualdad de género, autoestima y prevención de la violencia intrafamiliar en todas las OCB; 2.-Participación equitativa de hombres y mujeres en todas las actividades del proyecto; 3.- Al menos la mitad de los miembros de la junta directiva deben ser mujeres; 4.-El rol de promotora debe ser ejercido por una mujer; 5.-Obligación de contratar una niñera durante las capacitaciones.

El Almanario: metodología para la gobernanza democrática comunitaria, fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de derechos y construcción de ciudadanía activa

El control comunitario de la información no sólo evita que tengan lugar abusos de poder por parte de los líderes o de la junta directiva, sino que además contribuye a que se tomen decisiones de forma consciente y responsable, de acuerdo a sus posibilidades e intereses²⁵.

“Derecho tiene también el resto del grupo de que si alguna información va a traer, ellos tienen derechos y obligaciones de exigir lo que dan las informaciones” Miembro de la JD de una comunidad

“Cuando yo estoy bien informado, tomo decisiones responsables. Entonces la gente dice no, este proyecto no fíjese porque hay que hacer estos aportes y no tenemos, entonces mejor esto primero...y así va tomando decisiones muchísimo más responsables basados en su realidad”. Coordinadora PPD

Con respecto a la rendición de cuentas, existen tanto mecanismos de justificación de las actuaciones – answerability- como de penalización o corrección en caso de incumplimiento de los términos del proyecto–enforceability-. En efecto, el PPD posee procedimientos sistematizados para la planificación, seguimiento y evaluación del proyecto. El Almanario recoge la planificación técnica y financiera con anterioridad a la aprobación del proyecto y los informes técnicos y financieros la información durante su realización y tras su finalización. La vigilancia por parte de la promotora y las visitas sobre el terreno de los técnicos suponen otro medio de verificación del cumplimiento de las actividades:

“Sí, función de ella es ir, visitar a los socios, con las planificaciones de trabajo [...]” Presidente de una comunidad refiriéndose a las funciones de la Promotora

Asimismo se pudo constatar la existencia de procedimientos horizontales de rendición de cuentas entre los miembros de la Junta Directiva y el resto de participantes. Estos procesos no son resultado de una exigencia por parte del PPD, sino que nacen de la consciencia de la igualdad de derechos de todos los miembros y un sentido de responsabilidad hacia los demás.

“Sí cuando ellos vienen, nos reunimos como está aquí y él dice cuánto de dinero se gastó, cuanto colaboramos [...] cuánto sobró, en donde, en comida, en hospedaje...y ahí traen los recibos. Y como ellos hacen el reporte, le dan a conocer a uno los gastos, recibos, facturas, todo eso”. Miembro externo a la JD de una comunidad

En opinión de las OCB, la rendición de cuentas vertical evita “no hacerlo como se debe”, mientras que la horizontal contribuye a la construcción de lazos de confianza mutua, evita la apropiación indebida y los conflictos internos resultantes. Veamos dos citas que corroboran esta percepción:

“Sí como decía aquí el Presidente que estamos muy de acuerdo con las exigencias de PPD, porque así se puede andar cuenta que si se está haciendo la compra tal cómo estaba planificado”. Miembro comunitario

“Ahora es más diferente, ya no es lo mismo que pasó... yo lo he visto que hay gente que trabajamos en un grupo...y a la hora que quisimos reclamar el dinero, pues el dinero está en mi bolsa, y estando en mi bolsa no lo va a sacar uno... ¡y es trabajo de todos pues!, por eso yo esa experiencia me quedó. Pero dije voy a intentar otra vez, y ahora es, gracias a Dios es diferente” Miembro comunitario

La visión no paternalista del programa evita la intervención en casos de corrupción política o manejo inadecuado de la información, de acuerdo al principio de mínima injerencia en las decisiones

²⁵ Algunos proyectos constructivos requieren de la realización de aportes monetarios o en especie por parte de los coparticipes.

comunitarias. No obstante, en episodios graves de corrupción financiera, el PPD ha utilizado mecanismos de corrección o sanción para asegurar un correcto uso de los fondos. Las medidas adoptadas dependen de la gravedad de la situación, no disponiendo de procedimientos o metodologías previamente establecidas debido al bajo número de casos detectados.

En una comunidad, miembros externos de la JD acusaban a ésta de ocultar información relevante del proyecto, no rendir cuentas al grupo y de robo. Posteriormente se comprobó que la comunidad entera decidió repartirse los fondos en contra de las normas del programa. Aparentemente la OCB cumplía satisfactoriamente los requisitos: entregaba puntualmente los informes de seguimiento técnicos y financieros, aportaba recibos y facturas, las actas grupales y cumplía con las obligaciones materiales del proyecto. No obstante, no se rendían cuentas entre ellos, existía una ausencia de transparencia en la información, sólo algunos tomaban decisiones... todos estos elementos nos llevan a concluir que en esta comunidad no existió un proceso de gobernanza democrática, tal y como ha sido definido en el presente estudio. Además, ocultaron el reparto de los fondos, lo que señala intencionalidad: *“La coordinadora no lo sabe”*. Ante esta situación, el PPD decidió realizar una investigación en profundidad, y exigió la devolución de los fondos que no habían sido convenientemente justificados. De acuerdo con la coordinadora del PPD y otros miembros del CDN, se trata de un caso aislado, ya que en términos generales, las comunidades indígenas son sumamente honradas y transparentes.

Por último, el PPD se muestra receptivo a incorporar modificaciones en las normas, derechos y obligaciones de los copartícipes tras la exigencia por parte de los titulares de derechos. Este es el origen de la obligatoriedad de la capacitación en contra de la violencia de género en el PPD.

5.2. Desarrollo de capacidades colectivas para el ejercicio efectivo de derechos

En coherencia con el planteamiento de Jones y Gaventa (2002:13) el compromiso en la lucha por los derechos responde en primer lugar a un sentimiento de pertenencia de los ciudadanos con su comunidad, el cual condiciona los términos y espacios de participación. En efecto, en la presente investigación hemos podido constatar cómo la razón que motivaba a los copartícipes a ejercer su derecho al desarrollo era el compromiso de dejar un futuro mejor a su propia familia y su comunidad:

“Yo en cambio, estoy a mitad de la vida, pero mis hijos inician [...] entonces es algo que también a mis futuros hijos les va a servir para el mañana, quizás no para el presente pero para el futuro... hay que hablar con ellos de lo que nosotros aprendemos aquí.” Miembro comunitario

También el ente financiador comprende que la responsabilidad de proteger el medio ambiente no compete únicamente a los titulares de obligaciones sino también a los titulares de derechos:

“Yo creo que es una responsabilidad compartida. Mi percepción es que no podemos dejarle todo al Estado, también para que ellos [los copartícipes] lo hagan como responsabilidad única” Miembro CDN

Este sentimiento de co-responsabilidad por parte de los titulares de derechos se traduce en la práctica en la asunción de un compromiso por parte de la OCB, y se trata de uno de los factores que condiciona el éxito del proyecto en términos de gobernanza:

“Es vital que exista de verdad comunidad. Y me refiero a que existan acuerdos comunes que validan la existencia de esa comunidad, y a que ellos se reconozcan mutuamente como parte de algo más grande. [...] Cada uno de ellos siente y se ve como una persona en algún momento debe tener una responsabilidad comunitaria porque [...] físicamente la comunidad les da cosas, entonces yo debo

actuar en consecuencia con esta comunidad que me da cosas, que me mantiene, que respalda mi existencia en este mundo [...]” Coordinadora PPD

La transferencia del control y responsabilidad a los copartícipes, la visión no paternalista del PPD y la asunción consciente de este compromiso, contribuye al desarrollo de la capacidad de accountability en un sentido doble: responsabilidad comunitaria y responsabilidad hacia los demás. En efecto, las normas de gobernanza impuestas por el PPD contribuyen a que todos los miembros del grupo se sientan corresponsables del proyecto común, fomentando un sentido de responsabilidad compartida que les lleva a responder comunitariamente por la decisión adoptada:

“Es muy fácil para ellos, cuando ellos mismos han hecho todo, que se den cuenta que son los responsables de que algo no está saliendo y que nadie más que ellos debe responder por eso, porque el PPD ni les dijo que pusiera ninguna actividad, porque el PPD no les incitó a nada, porque todo lo planificaron ellos mismos”. Coordinadora PPD

“Es una gran experiencia que uno va aprendiendo a ser responsable en su trabajo, en la comunidad...”
Miembro comunitario

La asunción de los distintos roles y la interdependencia de los miembros para el éxito del proyecto común, contribuye a fomentar la consciencia de responsabilidad hacia los demás. El hecho de que en las OCB se rindan cuentas entre los miembros de motu proprio²⁶ es un ejemplo de ello. Otro ejemplo claro de responsabilidad comunitaria se halló, paradójicamente, en un caso de corrupción. El presidente de la comunidad robó una parte del dinero de manera unilateral, ante lo cual la comunidad entera denunció el caso ante la oficina del PPD y las autoridades competentes. Asimismo, la comunidad respondió colectivamente renunciando a buena parte de sus derechos (pago de la promotora, comidas, etc.) para reponer el dinero sustraído.

Otro aspecto que tiene relación con la capacidad de efectividad o exigencia de derechos reside en que los titulares de derechos se sientan legitimados para ejercer esta reclamación. Durante la postulación del proyecto, los copartícipes ejercieron de forma efectiva su autoridad, defendiendo su derecho a determinar su propio desarrollo frente a otros colectivos con intereses en conflicto (p.e. los ganaderos)²⁷. Durante el proyecto, hemos hallado reiteradamente evidencias de oposición de los poderes públicos (municipalidad, COCODEs, etc.) a la postulación de la OCB en el programa²⁸. La actitud no paternalista del PPD fomenta que sean los propios copartícipes los que protagonicen la

²⁶ No existe ninguna norma del PPD que señale la obligatoriedad de rendición de cuentas horizontal.

²⁷ Los ganaderos requieren de grandes superficies de pastos para la alimentación animal, lo que generó que durante décadas se deforestara la zona donde se llevó a cabo el proyecto. El hecho de reforestar o construir barreras vivas que conserven el suelo, supone un impedimento a la libre circulación de animales, y generaron conflictos relacionados con la percepción del manejo que debía realizarse. *“La gente que crece animal, no está de acuerdo con nosotros”*.

²⁸ De acuerdo a varios testimonios, la negativa de los poderes públicos (municipalidad, cocodes, etc.) a la postulación de las OCB en los proyectos de desarrollo se debe a una mala interpretación de la ley de consejos de desarrollo. *“Piensan que todos los proyectos los deben centrar ellos, piensan que sólo ellos tienen que captarlo porque la ley así lo dice, entonces no les dan la legalización a las señoras”*. Miembro del CDN

lucha por defender su derecho de participación, lo que fortalece su capacidad de autoridad y les impulsa a actuar como agentes para obtener la representatividad legal.

“Y vamos a ser también sinceros que la municipalidad se opuso un poco en contra de nuestro proyecto, porque la municipalidad dijo que él iba a agarrar el proyecto y él iba a manejar y entonces no había necesidad que nosotros armáramos [el proyecto] [...] Pues nos tuvimos que unir, y cómo en la comunidad hay líderes, entonces tuvimos que reunir a los líderes y dentro de todos los líderes lo solucionamos” Presidente de una comunidad

En este sentido, encontramos un paralelismo entre la capacidad de autoridad para reclamar un derecho con el “derecho a exigir derechos”. Durante la observación participante hemos sido testigos de cómo distintas comunidades han ejercido su capacidad de autoridad; por ejemplo, una comunidad reclamó su derecho a gestionar comunalmente un bosque que pertenecía a la municipalidad; otra ejerció su derecho de destituir al presidente de la OCB al detectar un abuso de poder, etc.

La tercera dimensión necesaria para el ejercicio efectivo, disfrute o reclamación de los derechos es el acceso y control a recursos humanos, económicos y organizacionales.

Con respecto al factor humano, cabe destacar que la acción organizada permite el intercambio de ideas, conocimientos y habilidades entre los actores, cuyo resultado colectivo supera con mucho a la suma de los esfuerzos individuales. A continuación se muestra una evidencia a este respecto:

“Bien porque estando en un grupo salen ideas diferentes con los compañeros, porque cuando uno está solo uno se detenga, ¿Cómo hay que hacer? ¿Cómo hay que sembrar? Porque la idea yo no tenía nada, pero como me entré en un grupo con los compañeros, cuando habla otro... así uno aprende más”
Miembro comunitario

Además de las sinergias generadas por la acción colectiva, otro de los resultados más relevantes es la creación de lazos intracomunitarios que se mantienen tras la finalización del proyecto. El hecho de que los copartícipes se ayuden mutuamente, constituye una prueba más de la existencia de relaciones constructivas, lo cual es un elemento esencial para el proceso de gobernanza, y una muestra de su ciudadanía.

“Nos hemos ayudado de muchas formas, lo que es la abonera, porque eso es un poquito algo costoso pues porque hay que buscarlo monte verde seco, lo que es hoja de pino, hoja de aliso, de roble...”
Miembro comunitario

El control de los recursos económicos supone una oportunidad de aprender a gestionar un proyecto de manera íntegra. De esta forma, no sólo adquieren la capacidad de gestionar fondos, sino que logran el control exhaustivo del proyecto. Veamos una evidencia en esta línea:

“Yo siento que esta institución para mí es bastante bonito porque sí nos ayuda a que nosotros tengamos un control, y sobre todo en lo que usted decía de lo del dinero, entonces ahí aprendemos a manejar el dinero [...] A mí me ha ayudado bastante esto porque se trata de un quetzal pero bien dicho para qué, para qué se va a gastar...” Promotora de una comunidad

Con respecto a la dimensión organizativa, a través de la capacitación específica y principalmente mediante la práctica y el “aprender haciendo”, los copartícipes comprenden la utilidad práctica de los distintos cargos, asumen sus responsabilidades y ejercen el poder de forma compartida, fomentando un liderazgo comunitario. A continuación se recoge un testimonio que ejemplifica este aprendizaje:

El Almanario: metodología para la gobernanza democrática comunitaria, fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de derechos y construcción de ciudadanía activa

“Tal vez anteriormente, cuando muy comenzamos no nos entendíamos lo que usted acaba de decir la función de la junta directiva, como que el presidente se hacía cargo de todo y después yo ya no hay donde ubicarme... luego lo entendimos [...] ya fuimos agarrando cada quien con su cargo, con su debido papel que tiene que hacer porque de hecho es su función [...]” Promotora de una comunidad

Una dimensión fundamental a la hora de ejercer, disfrutar o exigir los derechos por parte de sus titulares es la capacidad de comunicación. La habilidad de dialogar, es decir, argumentar, comprender y escuchar activamente, así como contrastar puntos de vista y llegar a un consenso requiere de un proceso de aprendizaje acerca de cómo gestionar el conflicto incorporando nuevos valores y actitudes.

“Siempre hay choques por ahí, pero se solucionan las cosas, pues ya uno va aprendiendo, sacando experiencias” Miembro comunitario

También se han recabado testimonios acerca de cómo las OCB han sido capaces de resolver sus conflictos mediante el diálogo, la negociación y la creación de nuevas normas. A continuación se recoge un testimonio en este sentido:

“Nosotros así hemos pensado: usted tiene una preocupación que no puede venir...pero manda a su personero, todo es aceptado. Ahora, en las reuniones, ahí sí que decimos, si están buenos y por otro lado quieren trabajar pero no quieren venir a la reunión, no se acepta.” Presidente de una comunidad

En la comunidad donde tuvo lugar la apropiación indebida de fondos, se pudo constatar la destrucción de los lazos personales y familiares y la desintegración comunitaria, tal y como ellos mismos declararon. Asimismo, los copartícipes demostraron no saber resolver sus problemas mediante el diálogo, solicitando en reiteradas ocasiones la intervención del PPD. Los copartícipes aseguraban haber perdido la confianza en la autoridad, y mostraron su determinación de no volver a participar en un proyecto comunitario. En definitiva, se constató una falta de aprendizaje y una pérdida de capacidades colectivas, lo que podría ser el resultado de una mala gobernanza.

Otra capacidad crítica fortalecida a raíz del proyecto PPD es el aprendizaje sobre la importancia de contrastar la información con documentos veraces, ya que “la transparencia no solo está en lo que se dice, sino que además debe tener documentos que la respalden”. Esta cuestión será abordada en el siguiente epígrafe.

Finalmente, los procesos de ejercicio o exigencia de derechos requieren de la creación de redes de actores interconectadas, que les permitan unirse por la lucha común, compartir habilidades, ideas y conocimientos o planificar estrategias de actuación. En la investigación que nos ocupa, la promotora de una comunidad señalaba cómo el proyecto había potenciado la capacidad en trabajar en red con otras organizaciones y plataformas. Esta capacidad les estaba resultando especialmente útil para organizarse y exigir la supresión de la instalación inminente de una industria minera extractiva en la zona.

Por último, la capacidad de toma de decisiones racionales y el aprendizaje basado en la propia experiencia es la piedra angular del desarrollo de capacidades y el punto central de la filosofía del PPD. Se podría afirmar que el proyecto en sí mismo supone en conjunto un proceso de aprendizaje basado en la reflexión sobre la experiencia vivida.

“Primero, normalmente cuando ellos presentan un primer proyecto al PPD, han tomado la idea de otro proyecto que han visto, y cuando terminan ese primer proyecto están listos para analizar de verdad cuáles son sus necesidades reales sin importar qué haga el de al lado”. Coordinadora del PPD

En efecto, se ha podido verificar cómo diversas OCB habían iniciado el análisis de carencias y empezaban a actuar y organizarse para solicitar un nuevo proyecto, basado en sus necesidades e intereses. Por su parte, la política de no intervención en los conflictos comunitarios se encuentra en armonía con esta perspectiva, dirigida a la gestión del cambio en lugar de la evaluación del acierto o error de las decisiones adoptadas. Es por esta razón que, incluso ante la denuncia de un abuso de poder, el PPD decide no intervenir, no sólo por garantizar el cumplimiento de su derecho de autogestión, sino para fomentar el aprendizaje basado en la experiencia. El siguiente testimonio ejemplifica este caso:

“Sé que la mayoría de organizaciones están acostumbradas a intervenir, pero las intervenciones poco ayudan, al fortalecimiento de las capacidades del grupo y de las personas en él. Entonces lo que más hacemos, más que intervenir es mediar, pero al final son ellos los que tienen que decidir.”

Coordinadora PPD

En una de las comunidades investigadas, distintos miembros de la comunidad denunciaron reiteradamente un abuso de poder por parte de su presidente, al tomar decisiones unilaterales sin el consentimiento del grupo. Ante esta situación, la actuación del PPD consistió en reunir a la comunidad y recordar las funciones correspondientes a cada uno de los cargos elegidos, pero en ningún caso intervino ni tomó decisión alguna por ellos.

5.3. Fomento de la ciudadanía activa para el cambio social

En este apartado trataremos de contrastar la tercera hipótesis de la investigación: el reconocimiento de los copartícipes como ciudadanos de pleno derecho fomenta un sentido de ciudadanía activa que trasgrede el ámbito del proyecto.

La interiorización de la participación como un ejercicio de derecho y no como una acción despolitizada, conduce a una mayor implicación de los actores en la toma de decisiones colectivas en el ámbito socio-político:

“Ellos se dan cuenta de la importancia de participar porque sólo la participación activa creará un cambio en su comunidad [...] porque para tener un derecho, lo importante no es sólo tenerlo, yo puedo tener un derecho [...] pero si yo no lo aplico, no valido ese derecho, no sirve de nada [...]. Que no sólo se trata que yo tengo derecho a opinar en las reuniones del COMUDE; sino que tengo la responsabilidad de que cuando hay reunión del COMUDE vale la pena que yo esté ahí.”

Coordinadora PPD

La ejecución del proyecto contribuye a la transformación de las relaciones entre la OCB y su entorno, y ofrecen la oportunidad a los copartícipes de ejercer activamente su derecho al desarrollo considerando las necesidades de las generaciones actuales y futuras; esta nueva percepción genera un cuestionamiento en el resto de miembros de la comunidad acerca de los valores y los patrones de comportamiento asociados al uso de los recursos y el medioambiente .

“Muchas veces muchas personas dicen: ¿Vas a sembrar ese arbolito? ¿Cuándo lo vas a ver vos? Si no lo veo yo, pero estoy dejando para el futuro para mis hijos. Como dijo aquel el compañero tal vez para mis nietos.” Miembro comunitario

El Almanario: metodología para la gobernanza democrática comunitaria, fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de derechos y construcción de ciudadanía activa

El ejercicio del derecho de participación de las mujeres también pueden generar cambios en la percepción acerca de la distribución de los roles de género tradicionales y contribuye a reforzar el concepto de igualdad de derechos englobando el ámbito político y la toma de decisiones:

“Históricamente aquí sólo había participado el hombre y aquí, hay un elevado porcentaje de mujeres y entonces en algún momento cuando muy inició, había muchas críticas al grupo porque incluso los mismos hombres decían: ¿qué vas a ir a hacer si vas a ir a perder el tiempo? [...] hemos visto a mujeres haciendo conservación de suelos [...] o sembrando la papa o el maíz y todo esto, entonces ahí ha habido como un cambio. O los que iban a las reuniones eran los hombres, las mujeres no iban, aquí es al contrario en este proyecto”. Capacitador de una comunidad

“Para mí es un gusto, que ya ahorita las mujeres empiezan a valorarse ellas mismas [...] el derecho de la mujer antes como que no, no valía, y entonces la misma mujer se dejaba oprimir, no peleaba su derecho. En cambio ahorita, el derecho del hombre y de la mujer, estamos iguales”. Miembro comunitario

La experiencia de haber hecho frente a las responsabilidades del proyecto y haber logrado sus objetivos a pesar de las dificultades, contribuye a que el colectivo se empodere, pierda el miedo y aumente su confianza para tomar acción, no sólo en su comunidad sino también a nivel individual en otros espacios de participación:

“Por mí tal vez no tan capaz, pero ya tenemos la experiencia y ya lo podemos hacer...ya podemos llegar a otras instituciones a otras puertas” Miembro comunitario

“Sí se empoderan, porque además como por ejemplo, después de que finalice el proyecto PPD ellos se van a otro grupo, a otro proyecto, a cualquier reunión comunitaria, ellos ya tienen mejor poder y mejor decisión y ya tienen mejor defensa”. Miembro del CDN

En efecto, se ha constatado cómo los coparticipes sienten incrementada su participación en los espacios de poder de las instituciones que afectan a sus vidas, principalmente en la Junta Directiva de los COCODE y COMUDE. Esta inclusión incrementa su oportunidad de promover cambios en estas esferas; por ejemplo, algunos han ejercido su agencia con la finalidad de reivindicar el derecho de participación de las mujeres en los espacios públicos, históricamente reservados al género masculino. La reivindicación de participación en estos espacios de poder, además de ser una expresión de ciudadanía, da voz a un grupo tradicionalmente excluido de la toma de decisiones, las mujeres, fomentando un cambio en la percepción de las relaciones de género:

“Una mujer me contó la vez pasada [...] que después de que había adquirido los conocimientos y los poderes que manejó con el PPD, ellas fueron convocadas por el gobierno municipal [...] pero [...] los que tomaban las decisiones eran los varones que tenía en frente. Entonces ella se levantó y dijo: [...] tienen que escucharnos; también nosotras podemos opinar bien o mal, [...] nosotras [...] ya sabemos de que tenemos derecho de participar y de opinar, y entonces ustedes no todo lo van a decidir”. Miembro del CDN

La experiencia de gobernanza democrática en las OCB contribuye además a que las comunidades se pregunten acerca de la legitimidad de las acciones gubernamentales, en lugar de comportarse como meros sujetos pasivos de las mismas. A la pregunta ¿usted cree que el quehacer del PPD permite que se recupere la confianza en las instituciones? Se obtuvo la siguiente respuesta:

El Almanario: metodología para la gobernanza democrática comunitaria, fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de derechos y construcción de ciudadanía activa

“No, en mi experiencia eso no pasa, porque la gente de hecho nos usa para distinguir que aquellos no hacen su trabajo [...]. Entonces las acciones que el PPD hace, de ninguna manera ayudan a validar la confianza en aquellos sino todo lo contrario, lo que crea es cuestionamiento. Sí se puede hacer, y usted no lo hace, ¿por qué?” Coordinadora PPD

A continuación se muestra una evidencia del cuestionamiento de las instituciones gubernamentales por parte de un miembro comunitario:

“Por ejemplo, el Gobierno no nos ayuda pues con la educación. Yo he escuchado en otras partes hay becas, los chicos estudian pero por medio de becas, nosotros aquí no” Miembro comunitario

La condición de ciudadanía activa también se pone de manifiesto en los procesos de reclamación de rendición de cuentas o la exigencia de presentar fuentes de verificación a las autoridades locales, tal y como muestra la siguiente afirmación:

“Hemos tenido inclusive la historia de eso: Mire, eso es lo que usted dice, pero yo no he visto que nos entregue cuentas. [...] “Ellos no pueden tener incidencia en que la municipalidad lo aplique o no, pero sí tienen la habilidad y la capacidad de solicitar [cuentas]”. Coordinadora PPD

Por último, los copartícipes han demostrado su consciencia en tanto que ciudadanos activos, al reclamar su derecho a ser escuchados en la elaboración de las políticas públicas, en lugar de aceptar ser tratados como meros beneficiarios de las mismas:

“También en las elecciones que todos los políticos llegan y ofrecen el oro y el moro ya tuvimos también gente que dice: Mire, eso que usted viene a ofrecernos no es lo que necesitamos y si usted de verdad estaría interesado en la comunidad viniera a preguntarnos qué necesitamos, no a ofrecer lo que sea; son capacidades que no sólo cambian la vida de la comunidad, sino que también crean exigencias de otro tipo a niveles más altos”. Coordinadora PPD

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Las concepciones de gobernanza, desarrollo de capacidades y cambio social entendidos desde el paradigma de los derechos ofrecen un marco conceptual idóneo para el estudio de las intervenciones de desarrollo. No obstante, este marco analítico requiere superar las nociones de gobernanza centradas en el Estado para dar paso a otra orientada a los procesos de toma de decisiones colectivas; en este sentido, ha sido necesario redefinir la percepción de participación en términos del derecho por el que las personas ganan el control de los procesos que condicionan sus vidas; asimismo para que dicha participación sea efectiva, los titulares de derechos deben disponer de recursos, conocimientos y poder para ejercer o disfrutar sus derechos. Por último, la noción de ciudadanía ha sido redefinida como una expresión de identidad y pertenencia y un ejercicio de reclamación de derechos desde una óptica propia. Además, la propuesta de movilización social de Barnes permite trasladar los cambios generados por el ejercicio de la ciudadanía desde el ámbito del proyecto a la arena político-social.

En la presente investigación hemos comprobado cómo la metodología de autogestión de El Almanario y las normas de gobernanza que lo acompañan, fomentan la existencia de procesos de gobernanza independientes en las OCB. La bondad democrática y participativa de estos procesos determinará en gran medida el éxito del proyecto, el desarrollo de capacidades y el sentido de ciudadanía. Se ha evidenciado cómo los copartícipes toman las decisiones importantes de forma colectiva, a través de un proceso que ellos y ellas consideran democrático, participativo e incluyente. El reparto de responsabilidades fomenta un liderazgo compartido, contribuyendo a que se empoderen todos los miembros de la comunidad y no únicamente sus líderes. Además evita la personalización del poder y enfrenta la posible corrupción. Si bien no impide la reproducción de las dinámicas de poder existentes en el seno de la comunidad. A través del diálogo, los copartícipes construyen una visión colectiva de desarrollo, articulan sus intereses, dialogan acerca de sus problemas, analizan y planifican soluciones y se comprometen activamente en la construcción del bien común. Asimismo, la exigencia institucional de rendición de cuentas contribuye a asegurar el buen uso de los recursos. Por último, la transparencia constituye un elemento esencial que condiciona que la toma de decisiones tenga lugar de forma democrática y responsable.

La segunda hipótesis de la investigación, que versa sobre la expansión de capacidades relacionadas con el ejercicio de derechos, también ha sido contrastada. En primer lugar, la transferencia y el reparto del poder entre los copartícipes, y la obligatoriedad de las normas de gobernanza, refuerza su capacidad de responsabilidad comunitaria. Asimismo, la asunción de los distintos roles y la interdependencia de los actores contribuye a impulsar un sentido de responsabilidad hacia los demás. La postulación y realización del proyecto requiere de la reafirmación de la autoridad de las OCB frente a las élites políticas y otros actores con intereses contrapuestos. Cuando las OCB se autogestionan siguiendo los principios de la gobernanza democrática participativa, las relaciones interpersonales resultan reforzadas, fortaleciendo su capacidad de gestión organizativa. Otro aprendizaje derivado del enfoque de El Almanario es la importancia de contrastar la información con documentos por escrito.

Asimismo, fortalece las habilidades de diálogo, deliberación y resolución de conflictos, así como la creación de redes. Finalmente, la gestión del cambio constituye el eje vertebrador de la filosofía de El Almanario. Este enfoque contribuye que los copartícipes desarrollen la competencia de reflexionar acerca de la adecuación de las decisiones adoptadas, promoviendo un aprendizaje basado en la propia experiencia.

Por último, hemos encontrado evidencias que apuntan a que los actores involucrados entienden que la experiencia de gobernanza y autogestión refuerza su consciencia de ciudadanía activa, trasladando la acción colectiva a la arena político-social. Su contribución activa en la construcción del desarrollo que desean, crea un cuestionamiento acerca de las conductas y valores asociados al medioambiente y el uso de los recursos naturales. El hecho de que logren los objetivos planificados en El Almanario, aumenta la autoestima del grupo y de las personas en él, aumentando su autoconfianza para tomar acción en otros espacios de participación. En efecto, uno de los cambios más importantes impulsados por El Almanario es la comprensión de la participación como un derecho y no como una acción despolitizada. Este cambio de percepción ha llevado a los copartícipes a actuar como agentes en distintos espacios de participación; se ha constatado la reivindicación de su derecho a participar en la elaboración de políticas públicas, especialmente en los COCODE y COMUDE. Asimismo, la experiencia de gobernanza democrática impulsada por el Almanario, contribuye a fomentar la capacidad de cuestionamiento crítico acerca de la legitimidad de las acciones gubernamentales. En este sentido, se ha constatado una expansión de las capacidades relacionadas con la exigencia de una mayor rendición de cuentas y transparencia a las autoridades locales.

Por último, es necesario señalar que ciertos elementos de la investigación no han sido analizados con el suficiente rigor debido a restricciones metodológicas, resultado de la condición de actores externos y la relación directa con el donante. En efecto, para poder verificar realmente si la atribución de cargos se realiza de forma democrática o comprender la forma en las que las comunidades afrontan y solucionan sus conflictos, sería necesario internarnos en la vida comunitaria para comprender mejor las relaciones de poder y de género existentes. Estas cuestiones se sitúan fuera del campo de la observación y exceden el ámbito de la presente investigación.

6.2.Recomendaciones

Para profundizar en el fortalecimiento de la gobernanza democrática participativa:

- Realizar un mapeo de actores con una filosofía y metodología de trabajo que fomente la existencia de una verdadera gobernanza democrática en las comunidades, el fortalecimiento de las capacidades para el ejercicio de derechos y la ciudadanía activa, con la intención de establecer alianzas con las instituciones que trabajen en el contexto territorial.
- Seguir fomentando la participación y el liderazgo comunitario, así como la autonomía en la toma de decisiones, como ejes vertebradores de los procesos de autogestión y gobernanza. Ello requiere de la interiorización de la filosofía de El Almanario y de las normas de gobernanza por parte del personal, además de la puesta en práctica de dicha metodología.
- Continuar utilizando una pedagogía adaptada al contexto social.

El Almanario: metodología para la gobernanza democrática comunitaria, fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de derechos y construcción de ciudadanía activa

- En coherencia con las medidas de rendición de cuentas existentes, sería recomendable la presentación al final del proyecto de un balance financiero global y una “declaración de intenciones”, señalando el montante restante y el destino previsto del mismo.
- Tras la capacitación de El Almanario, sería conveniente entregar las normas de gobernanza democrática participativa a las promotoras de las OCB, además de las resoluciones del CDN.

Para profundizar en el desarrollo de capacidades para el ejercicio o exigencia de derechos y el impulso de la ciudadanía activa:

- En la capacitación de organización comunitaria, se recomienda incorporar un apartado en materia de derechos, responsabilidades y obligaciones reconocidos por el PPD, para la comunidad en su conjunto y para cada uno de los cargos asignados. De este modo se facilitaría una mayor comprensión de los derechos individuales y colectivos y las implicaciones prácticas de la asunción del proyecto en materia de responsabilidad.
- Además, se recomienda elaborar un listado *abierto* de derechos y responsabilidades de cada uno de los cargos, con la intención de que las OCB incorporen los elementos que estimen más oportunos. De esta forma se hace hincapié en el derecho que tienen las comunidades para crear sus propias normas a nivel interno e incluso establecer sanciones en caso de incumplimiento de las responsabilidades acordadas entre ellos.
- Seguir fomentando el aprendizaje basado en la experiencia a través de la política de mínima injerencia, como base para el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas asociadas al ejercicio de los derechos.
- Incorporar una nueva capacitación en materia de ciudadanía y democracia desde el paradigma de los derechos, adaptando los contenidos al contexto local. El objetivo de la misma sería ahondar en la legitimidad del ejercicio y exigencia de los derechos por parte de las OCB, y de su poder en tanto de ciudadanos para promover el cambio en las instituciones y procesos que afectan a sus vidas.

En relación a la incorporación de un EBD en el PPD:

- Elaborar un manual sobre el enfoque de El Almanario, con la intención de disponer de un documento de referencia para la orientación del personal y posteriores pasantes de la oficina del PPD. El manual debería recoger todos aquellos procedimientos y normas que la oficina ha ido desarrollando a lo largo de los años, incluyendo las resoluciones del CDN, las normas de género y gobernanza, los requisitos de las OCB para poder ser apoyado, los criterios de selección de los proyectos, los procedimientos utilizados en caso de corrupción financiera, el memorando de acuerdo entre UNOPS y la OCB, etc.
- Dado que uno de los mayores impedimentos supone la conformación legal del grupo, sería recomendable la organización de jornadas de información para las OCB, en las que se explicasen las distintas formas legales aceptadas para poder postular a un proyecto comunitario.
- Si bien el PPD centra su atención en los titulares de derechos, los EBD enfatizan la conveniencia de disponer de estrategias de actuación complementarias con los titulares de obligaciones. En este sentido, sería muy recomendable la realización de un estudio que

abordase la viabilidad de plantear una línea de actuación con los gobiernos municipales, con objeto de fortalecer sus capacidades para la protección y garantía de los derechos de los ciudadanos.

- Realizar un estudio que aborde un análisis de capacidades de los titulares de derechos. El objetivo de este trabajo sería comprender la percepción de los copartícipes acerca de sus derechos y deberes, las causas que originan la vulneración de sus derechos, y las capacidades deseadas para un ejercicio efectivo y exigencia de los mismos. Este trabajo permitiría la adopción de estrategias que centren su atención en las capacidades con mayores deficiencias.
- Realizar un estudio acerca del efecto de la denegación de la financiación sobre la autoestima y las capacidades de las OCB para el ejercicio efectivo de sus derechos.
- Elaborar un estudio que aborde la gobernanza a nivel institucional en el PPD.

7. BIBLIOGRAFÍA

Artero, M. (2013). *El trabajador en la defensa de sus derechos laborales: Estudio de casos en el sector de la confección en Tánger*. Tesina Fin de Máster, Valencia, Universitat Politècnica de València.

Barnes, M. (1999). "Users as citizens: collective action and the local governance of welfare". *Social Policy and Administration* 33(1), pp. 73-90.

Belda, S., Boni, A. y Peris, J. (2011). *Marco teórico para la exploración de conceptos e implicaciones de la incorporación del Enfoque Basado en Derechos en organizaciones de cooperación al desarrollo y acción social*. Valencia, Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética, Universitat Politècnica de València y Red en Derechos.

Borja Segade, C.; García Varela, P. e Hidalgo Lorite, R. (2011). *El enfoque basado en Derechos Humanos: Evaluación e Indicadores*. S.L.: Red en Derechos

Bosch, M. (2013). Desarrollando capacidades en proyectos de infraestructuras educativas rurales. La experiencia de arquitectos sin fronteras en las comunidades del municipio de Santa Teresa. Nicaragua. Tesina del máster en Políticas y Procesos de Desarrollo. Departamento de proyectos de ingeniería. Universitat Politècnica de València.

Cerrillo, A. (2001). "La cooperación al desarrollo y el fomento de la gobernabilidad. Instituciones y Desarrollo" (8 y 9), pp. 543-576.

Corbetta, P. (2003). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid, McGraw Hill.

Cornwall, A. y Gaventa, J. (2001). "Bridging the gap: citizenship, participation and accountability". *PLA notes* (40), pp. 32-35.

Cornwall, A. y Nyamu-Musembi, C. (2004). "Putting the 'rights-based approach' to development into perspective". *Third World Quarterly*, 25(8), pp. 1415-1437.

DFID (2000). *Realising human rights for poor people*. Londres, DFID.

Fariñas, S. (2011). *El enfoque Almanario como catalizador para el desarrollo de las capacidades colectivas y el fortalecimiento de la agencia fuerte. Estudio de caso en el contexto indígena de*

Sipacapa. Guatemala. Cuadernos de investigación en procesos de desarrollo (6). Valencia, Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética, Universitat Politècnica de València.

Gaventa, J. (2006) "Hacia un gobierno local participativo: evaluación de las posibilidades de transformación". *Temas sociales* (58), pp.1-8.

Gaventa, J. y Valderrama, C. (1999). "Participation, citizenship and local governance". Strengthening Participation in Local Governance, Brighton, Institute of Development Studies. En: www.ids.ac.uk/particip

Graham, J., Amos, B. y Plumpre, T. (2003) *Principles for good governance in the 21st Century*. Policy Brief (15). Ottawa, Institute on Governance.

Goetz, A. y Jenkins, R. (2005). *Reinventing Accountability: Making Democracy Work for Human Development*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

ISI Argonauta (2010). *Guía para la incorporación del enfoque basado en derechos humanos en las intervenciones de cooperación para el desarrollo*. Madrid, Instituto Universitario de Desarrollo de la UCM y Cooperación e ISI Argonauta.

Isin, E. y Wood, P. (1999). *Citizenship and Identity*. Londres, Sage.

Jones, E. y Gaventa, J. (2002). *Concepts of citizenship: a review*. IDS Development Bibliography 19, Brighton, Institute of Development Studies.

Jonsson, U. (2003). *Human Rights Approach to Development Programming*. S.L. UNICEF.

Jonsson, U. (2010). "A human rights-based approach to programming". Gready, P. y J. Ensor (eds.), *Reinventing development? Translating Rights-based approach from theory into practice*. London, Zed Books.

Kooiman, J. (2004). "Gobernar en gobernanza". *Instituciones y Desarrollo* (16), pp. 171-194.

Leal, P. y Opp.R. (1998/99). *Participation and development in the age of globalization*. Development Express (7).

Lister, R. (1998). "Citizen in Action: Citizenship and community development in Northern Ireland Context". *Community Development Journal* 33(3), pp. 226-235.

López, E. (2010). *El Almanario: metodología de autogestión comunitaria de proyectos y su capacidad para mitigar las desigualdades de género en comunidades indígenas y rurales de Guatemala*. Cuadernos de investigación en procesos de desarrollo (4). Valencia, Grupo de Estudios en Desarrollo, Cooperación y Ética, Universitat Politècnica de València.

Mouffe, C. (1992). *Democratic Citizenship and the Political Community*. En: Mouffe (ed.), *Dimensions of Radical Democracy: pluralism, citizenship, community*, Londres, Verso.

OACNHD (2006). *Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*. Nueva York y Ginebra: OHCHR.

Peris, B., Acebillo, B. y Calabuig, C. (2008). *La agenda 21 local como instrumento para la gobernanza democrática local*. Avances de investigación (21), Madrid, Fundación Carolina y Centro de estudios de América Latina y la Cooperación Internacional.

PNUD (1997). *Governance for sustainable human development*. A UNDP policy document. s.l., PNUD.

PNUD (2002). *Human development report 2002. Deepening democracy in a fragmented world. Chapter 2. Democratic governance for human development*. Nueva York, Oxford University Press.

Prats J. (2001). "Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico". *Instituciones y Desarrollo* (10), pp. 103-148.

Retolaza, I. (2003). *El municipio somos todos: gobernancia participativa y transparencia municipal*. Programa de desarrollo integral interdisciplinario y médicos mundi.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudios de caso*. Madrid, Ediciones Morata.

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Valles, M.S. (2007). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.

Vázquez, F. (2008). *Métodos cualitativos de investigación en ciencias sociales*. Guadalajara, Universidad de Guadalajara.

Veneklasen, L. y Miller, V. (2002). *Un nuevo tejido del poder, los pueblos y la política. Guía de acción para la incidencia y la participación ciudadana*. Oklahoma, World Neighbors.

8. ANEXOS

8.1. Anexo I: Breve descripción de las comunidades estudiadas

8.1.1. OCB ODICH, Aldea Chocabj, Sibinal.

La comunidad de Chocabj se localiza en el municipio de Sibinal, departamento de San Marcos, Guatemala. La aldea consta aproximadamente de unas cincuenta familias de las cuales veinticuatro participan activa y directamente en el proyecto PPD. Además, la aldea de Chocabj es cabecera de otras aldeas de los alrededores.

Sibinal es uno de los municipios con un mayor índice de pobreza extrema de Guatemala, encontrándose en esta situación el 49,1% de la población. Se trata de una zona de marcado carácter rural; en el año 2002, aproximadamente 11.000 de las más de 13.000 personas del municipio vivían en áreas rurales. La población es predominantemente indígena, de la etnia Maya-Mam.

La aldea se localiza en una zona de montaña aislada y de difícil acceso en la frontera con México. El pueblo más cercano es el de Unión Juárez en México (3 km) y Sibinal en Guatemala (10 km). Esta comunidad se caracteriza por poseer un clima templado, extremadamente húmedo y un régimen de precipitaciones que oscila entre los 2500 y 3000 mm anuales. El ecosistema que se desarrolla en la región es el “Bosque muy húmedo Montano, subtropical o bajo subtropical”. El terreno no es apto ni para la actividad humana ni para la agricultura convencional por ser extremadamente escarpado (pendiente promedio superior al 75%).

La principal actividad económica de la aldea es la agricultura de subsistencia y más recientemente la producción y comercialización de flores y hortalizas producidas en invernadero. Además, durante dos meses al año, buena parte de las familias de la comunidad emigran a las fincas cafetaleras para completar su *mínimum vital*. Todo ello muestra las extremas condiciones de vida de esta comunidad, lo que se traduce en elevadas tasas de emigración principalmente de jóvenes.

La OCB, formada por diecisiete hombres y siete mujeres, se ha organizado en un grupo al que han denominado “Organización de desarrollo integral Chocabense”. Los únicos cargos de representatividad política ocupados por mujeres son el de promotora y dos vocales de la junta directiva.

La comunidad tiene experiencia en la implementación de proyectos de desarrollo y de trabajo participativo así como de incidencia política; han efectuado acciones comunitarias en el ámbito del bien común, como la construcción de espacios comunitarios, y han ejercido presión en el ámbito político para la construcción de la escuela primaria y la carretera. Además, esta comunidad había trabajado anteriormente con otras organizaciones de desarrollo en proyectos de seguridad alimentaria y medio ambiente, como Acción contra el Hambre, Cáritas Diocesana y Helvetas (ONGD Suiza).

8.1.2. OCB Los Reforestales, Aldea Piedra de Fuego, Comitancillo.

La comunidad de la aldea Piedra de Fuego, sector la Florida, se localiza en el municipio de Comitancillo departamento de San Marcos, Guatemala. De acuerdo con el SESAN²⁹, esta zona concentra el mayor porcentaje de población indígena del país, concretamente de la etnia Maya-Mam.

Comitancillo se encuentra en el altiplano Guatemalteco, en las “*tierras altas volcánicas de Guatemala*”. Esta zona se caracteriza por poseer un clima templado, cuyo régimen de precipitaciones oscila entre los 4000 y 6000 mm anuales. El ecosistema que se desarrolla en la región es el “*bosque muy húmedo Montano, subtropical*”. De acuerdo con el MAGA, el suelo del municipio estaría clasificado como “*tierras forestales para producir*”, debido a su origen volcánico. Concretamente la aldea Piedra de Fuego se ubicaría en un área destinada a “*pastos naturales*”, y se caracteriza por poseer “*sistemas agrícolas con segmentos de vegetación*” en una zona no apta para la agricultura.

La principal actividad económica del municipio es la producción de granos básicos (maíz, frijol y haba) -aproximadamente un 70-80% de los granos básicos se producen localmente- mano de obra agrícola y producción textil. Se trata de una agricultura de subsistencia, no mecanizada y de tipo extensivo. De ello se deduce el marcado carácter rural del municipio. Los accesos a la aldea son todos de terracería. La población se dedica principalmente a la agricultura de subsistencia y a la producción de especies bovinas y ovinas. De acuerdo con los datos del SESAN la comunidad la Florida se clasifica como una “*comunidad de alto riesgo de inseguridad alimentaria y nutricional*”.

La OCB “Los Reforestales” se fundó en 2007 con la finalidad de contrarrestar los efectos producidos por el cambio climático. La OCB había constatado que, debido a las lluvias cada vez más intensas, el suelo- ya de por sí poco productivo- perdía aún más su fertilidad afectando negativamente a la productividad agrícola. Así, la OCB se centró en reforestar los terrenos con la finalidad de retener el suelo y disponer de un recurso de gran valor, la leña, actividad que llevaron a cabo con anterioridad al inicio del proyecto PPD. La OCB consta de veintiuna familias y veintiséis socios, diecisiete mujeres y nueve hombres, denominado “Grupo Mixto los Reforestales”. Seis de los siete miembros de la Junta Directiva son mujeres a excepción del Vicepresidente D. Oswaldo.

La comunidad poseía una organización previa a la existencia del proyecto PPD, así como experiencia en el trabajo con organizaciones de desarrollo y de incidencia política. La comunidad solicitó una escuela a la ONGD Intervida, que construyó tres aulas. Posteriormente, y gracias a la presión ejercida sobre la alcaldía, consiguieron que ésta construyera seis aulas más y recientemente han obtenido un aula con ordenadores tras su solicitud a organismos gubernamentales.

²⁹ SESAN: Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional. Gobierno de Guatemala.

8.1.3. OCB Cantón Pin Pin, Aldea de las Majadas, Tacaná.

La comunidad del Cantón Pin Pin se ubica en la aldea Las Majadas, municipio de Tacaná en el departamento de San Marcos, ubicada al Noroeste de la república de Guatemala, en la frontera con México. Se trata de una de las regiones más densamente pobladas, con predominancia de población indígena de la etnia Maya-Mam. El municipio presenta un índice de pobreza extrema del 32,4%, y una tasa de analfabetismo del 34%.

La comunidad de "Pin Pin" se localiza en el relieve fisiográfico del volcán Tacaná, en las cuencas de los ríos Coatan y Cuilco. La localidad más próxima a la aldea es la de Tacaná. El suelo del municipio está formado por materiales ígneos y metamórficos, desarrollado en tierras altas volcánicas. El clima es templado, la temperatura media anual oscila entre 13 y 15°C y el régimen de precipitaciones entre 1200 y 1300 mm anuales. El clima posee dos estaciones: una lluviosa que tiene lugar entre mayo y octubre y una seca, entre noviembre y abril. El ecosistema que se desarrolla en la región es el "*bosque muy húmedo Montano, bajo subtropical*", asociado principalmente a árboles de aliso. Debido a la naturaleza abrupta del terreno y a su mala calidad, las tierras no son aptas para su uso agronómico, encontrándose sobrexplotadas.

La principal actividad económica del municipio y también de la aldea es la agricultura de subsistencia y la ganadería. Tal y como se deduce, el municipio posee un marcado carácter rural. Los accesos a la aldea son todos de terracería. Las familias de las zonas rurales se trasladan a la zona de Chiapas para trabajar como temporeros en la corta del café.

La comunidad del cantón "Pin Pin" está formada por unas doscientas familias, de las cuales veinte participan activamente en el proyecto PPD. La OCB no conserva el traje típico y habla castellano. El grupo presentó el Almanario del proyecto a la oficina PPD tomando la forma legal del COCODE, del cual buena parte de los miembros del grupo formaban parte en ese momento. La OCB está constituida por once mujeres y nueve hombres, además de la promotora. Tres mujeres son vocales de la Junta Directiva como, pero todos los cargos de representación política, excepto la promotora, son ejercidos por hombres.

La OCB había trabajado en conservación de suelos en 25 cuerdas de terreno, había reforestado 20 cuerdas con 15.000 arbolitos de las especies de pino blanco, pino colorado, aliso, encina, roble y plantas medicinales. Al igual que las otras OCB, poseían experiencia en el cultivo de la milpa, frijol, trigo, papa, habas, etc. En el Almanario la OCB expone que no ha recibido apoyo de ninguna institución. Durante las visitas al terreno los copartícipes también indican que ninguna ONGD les ha apoyado anteriormente como grupo, sin embargo sí que habían obtenido apoyos de manera individual. Entre las instituciones con las que han trabajado se encuentra Cáritas Diocesana, en el marco de un programa de trabajo por alimentos y de la Pastoral de la Tierra. Ésta última ha construido invernaderos para el cultivo de hortalizas, pero únicamente tres miembros del grupo participan en este proyecto.

8.1.4. OCB Aprodic, Aldea Taltimiche, Comitancillo

La OCB APRODIC se ubica en la aldea Taltimiche, municipio de Santa Cruz, Comitancillo, departamento de San Marcos, ubicada al Noroeste de la república de Guatemala. En este municipio se concentra la mayor parte de la población indígena del país.

En cuanto a la situación medioambiental de la comunidad, cabe destacar que ésta se ubica en las *“tierras altas volcánicas de Guatemala”*. De acuerdo con el MAGA, el uso del suelo es principalmente forestal, no poseyendo aptitud para la producción de cultivos agrícolas. El clima es templado, la temperatura media anual oscila entre 13 y 15°C y el régimen de precipitaciones entre 1000 y 1200 mm anuales. El clima posee dos estaciones: una lluviosa que tiene lugar entre mayo y octubre y una seca, entre noviembre y abril. El ecosistema que se desarrolla en la región es el *“bosque húmedo Montano, bajo subtropical”*. Al igual que en el resto de municipios de carácter rural, las principales actividades económicas son la agricultura y la ganadería de subsistencia. Los accesos a la aldea son todos de terracería.

La comunidad de la aldea Taltimiche es indígena de la etnia Maya-Mam, conserva el idioma Mam, el saludo y el traje típico. Cuarenta familias participan activamente en el proyecto PPD, concretamente veintisiete mujeres y trece hombres. Cuatro de los ocho miembros de la Junta Directiva son mujeres: la promotora, la secretaria, y dos vocales. Debido al fallecimiento de la secretaria, se eligió a otra persona (un hombre) para que ocupara este cargo, por lo que la Junta quedó finalmente compuesta por cinco hombres y tres mujeres.

La OCB se constituyó en agosto de 2006, iniciando los trabajos de reforestación de áreas deforestadas en 2008. Ninguna organización les estaba apoyando en esta tarea. La única institución que le apoyó fue el MAGA, después de la tormenta del Stan, que les donó víveres. En el momento en que se realizó una visita de seguimiento, el Programa Mundial de Alimentos había contactado con la OCB para ofrecerles la oportunidad de participar en un proyecto de desarrollo.

8.2. Anexo II: Ejemplo de cuaderno de campo- observación participante

Día: Martes 7 de agosto de 2012

Nombre del grupo: Cocode Cantón Pin Pin

Comunidad: Cantón Pin Pin, Aldea las Majadas, Tacaná

Objeto: Evaluación externa

Idioma: Español

Traje típico: No

En cuanto llegamos, la comunidad nos está esperando. Nos reciben la promotora, doña xx y otras mujeres de la comunidad, así como el presidente de la comunidad. Los demás hombres están en el vivero, haciendo trabajos comunitarios (poniendo un techo a los arbolitos). Empezamos la visita con una reunión en una sala habilitada por la comunidad para dicho evento. Presentamos a la evaluadora y todo el mundo se presenta diciendo su nombre. Empezamos la visita por el vivero, nos enseñan los trabajos que han realizado. Han decidido poner un techo al vivero porque las plantas por el calor se “entristecen”.

Se hablan de distintas cosas, pero especialmente de los resultados del proyecto. La gente comparte que lo que más les ha gustado del proyecto son las capacitaciones, antes no sabían cómo hacer los trabajos pero ahorita, después de las capacitaciones, ya saben, pueden y quieren hacerlo. Quieren plantar árboles para que sus hijos puedan tener madera y leña. Las mujeres participan activamente en la conversación. Ponen mucho hincapié en que se trata de un trabajo voluntario, que no cobran ni un centavo y que lo hacen porque quieren mejorar su medioambiente. Quieren hacer agricultura orgánica, conservación de suelos, sembrar arbolitos, tener un vivero, etc. Se han dado cuenta de que si talan árboles y no siembran ninguno, el medioambiente se deteriora, ya que no al no haber sombra el suelo se seca (pérdida de fertilidad y desertificación), se lava con mayor facilidad por las lluvias (erosión), y no hay madera para cocinar. Los copartícipes aseguran que, aunque se termine la financiación, ellos van a continuar con el proyecto porque lo hacen por dejar a sus hijos un futuro mejor, ya que ellos, dicen, no tendrán vida para verlo.

Empezamos la visita y nos llevan a ver la conservación de suelos, el cultivo de habas, patata y judía. Nos dicen que, gracias a las barreras vivas, el suelo se queda en las barreras y no se pierde con la lluvia. El pasto lo utilizan para dar de comer a los animales. Les pregunto si les gusta el pasto a los animales, porque en otro proyecto me han dicho que lo tienen que mezclar con otros materiales. Me dicen que sí, que se lo comen muy bien. También nos explican cómo han cultivado judías de forma orgánica. Les está dando muy buenos resultados. El abono orgánico lo han utilizado para la milpa y los otros tres cultivos. La milpa está creciendo bastante bien, y están contentos. También hay que apuntar que, algunos socios del proyecto, además de trabajar en el vivero comunitario, tienen su propio vivero personal. La evaluadora les pregunta qué piensa el resto de la comunidad acerca del proyecto. Les dicen que están interesados y que quieren participar, pero que ellos les dicen que ahorita ya el proyecto no puede aceptar a nadie más porque ya está en marcha. También cuentan que los vecinos quieren saber más acerca de cómo hacer las composteras, les preguntan cómo las hacen, etc. Ellos les enseñan a hacerlas y les cuentan su experiencia con el proyecto.

Continuamos la visita y nos llevan a ver la papa con gas. Estuvo a punto de argeñarse, pero el presidente le echó un foliar orgánico y dio resultado. Les pregunto a algunas mujeres si antes del proyecto cultivaban papa. Me dicen que algunas personas sí sabían, pero que otras no lo hacían y han aprendido con el proyecto.

Otra cosa que me cuentan es que hay tres miembros de la comunidad que pertenecen a un proyecto de la pastoral de la tierra (anteriormente habían negado que ninguna organización les ayudara). Ese proyecto les ha construido invernaderos para que puedan cultivar tomate, chile y otras hortalizas. También me dicen que habían trabajado en un proyecto de Cáritas anteriormente, donde les daban comida por trabajo, tratándose de trabajo de campo principalmente. Además, ellos también se quedaban todos los productos agrícolas que producían.

También visitamos las reforestaciones, y nos cuentan que han reforestado hace años, pero sólo unos pocos árboles. Ahora con el proyecto están reforestando mucho más. Han plantado pino colorado, pino blanco, aliso y canaque. En el bosque, la promotora me cuenta que ahora con el proyecto han aprendido a organizarse, y que gracias a eso, ahora están luchando en contra de la minería. Todos los pueblos de alrededor están organizándose (hacen las reuniones en Tacaná) para que nadie pueda vender sus terrenos a los inversores.

Cuando hablo con las mujeres me dicen que a ellas les cuesta bastante hacer los trabajos del vivero y la conservación de suelos, porque son trabajos pesados. También dicen que tienen que organizarse en casa, se tienen que levantar antes para poder tener la casa a punto, hacer la comida, para poder participar en el proyecto.

La evaluadora habla con el presidente de la comunidad y éste le cuenta que hace unos 20 años vinieron unas personas de una ONG para enseñarles a reforestar. Era justo después de la guerra. La ongd insistía en que la gente de la comunidad se juntara y que se organizara, pero ellos no querían porque en ese momento histórico organizarse en grupos podía ser considerado por el Gobierno como un grupo guerrillero. El proyecto de reforestación fracasó, pero las personas que habían participado (sólo una de la OCB) entendieron la importancia de reforestar, gracias a las charlas que la ongd había dado en este sentido. Ellos insisten en que el proyecto PPD es como si fuera su primer proyecto, ya que desde hace 20 años ninguna organización les ha apoyado.

Durante la comida, la gente empieza a sentarse y a comer. No nos sirven los primeros, y nos sentamos con el resto de la comunidad. Se trata de una comida muy animada, le preguntan a la evaluadora sobre su país y sobre cómo se vive allí. Al final de la comida la evaluadora les pregunta acerca del proyecto: si van a seguir continuando trabajando sin el proyecto, cómo ha cambiado el proyecto sus vidas y su organización comunitaria, etc.

La comunidad insiste en que van a seguir trabajando en el proyecto, pero piden que les sigamos apoyando, ya que valoran mucho todas las capacitaciones. La evaluadora les indica que el verdadero valor del proyecto es el propio grupo, que ha sabido organizarse y hacer todos los trabajos de manera voluntaria. Les dice que no tienen que esperar a ninguna organización para poder trabajar juntos, ya que ellos ya pueden hacerlo solos. Ellos señalan que, con o sin apoyo, ellos van a continuar trabajando.

8.1. Anexo III: Guion de las entrevistas semiestructuradas

8.1.1. Guion de la entrevista grupal a la OCB completa

❖ Gobernanza democrática participativa

- Introducción: Presentación, finalidad de la entrevista, solicitud de grabación
- Visión: causas que motivaron la solicitud del proyecto, acciones que realizaron para obtenerlo, necesidad o problema que motivó la participación, percepción acerca de la importancia del proyecto, etc.
- Participación: descripción de las actuaciones realizadas, quién participa, cómo, cuándo, ámbitos de participación, etc.
- Equidad: percepción acerca de las normas de género, percepción sobre los cambios en los derechos de las mujeres, percepción sobre la participación de la mujer
- Normas o procedimientos establecidos por la OCB

❖ Desarrollo de capacidades para el ejercicio de derechos

- Capacidades potenciadas por la acción colectiva:
 - Autoridad: Opinión del resto de la comunidad/líderes acerca del proyecto. Dificultades a la hora de conformarse como grupo
 - Responsabilidad: dificultades derivadas del cumplimiento de las responsabilidades adquiridas con el proyecto
 - Organización comunitaria: opinión acerca de la planificación del Almanario
 - Trabajo en red: ¿conocen o se relacionan con otras organizaciones?
 - Manejo de recursos económicos
 - Auto-reflexión en base a su experiencia: si iniciaran de nuevo el proyecto, ¿harían algo diferente? ¿qué cambiarían?
- Aprendizajes derivados de la acción colectiva/capacitaciones/proyecto

❖ Ciudadanía activa

- Oportunidades generadas (o no) por la realización del proyecto (a nivel personal, comunitario, político, en otros espacios de participación, etc.)
- Otras dificultades o problemas encontrados durante la solicitud/ realización del proyecto
- Relación con los líderes comunitarios, municipalidad, cocodes y otros actores gubernamentales.
- Cambios políticos: ¿afectaron al proyecto?
- Cambios en las percepciones derivados a raíz del proyecto (medioambientales, relaciones de género, relaciones con la comunidad, calidad de vida...)
- Percepción acerca de si estos cambios trascienden o no al resto de la comunidad

- Percepción sobre su poder como OCB para tomar acción en otros espacios de participación (defensa de sus derechos, solicitud de otros proyectos, etc.) :¿se sienten más preparados?

8.1.2. Guion de la entrevista grupal separando la Junta Directiva y el resto de la OCB

❖ Gobernanza democrática participativa

- Proceso de conformación de la OCB: cómo fué
- Toma de decisiones colectivas: quién participa, cómo se toman decisiones, espacios de participación, cuándo se participa
- Elección de los cargos de la Junta Directiva: cómo se eligieron, funciones de los distintos cargos, etc. Promotor, Secretario, Tesorero, Vigilantes
- Rendición de cuentas: cuando, quién, cómo se rinden cuentas
- Transparencia de información: cómo se informan, ¿elaboran actas?
- Percepción acerca de las normas de gobernanza del PPD: ¿son suficientemente claras y transparentes? ¿utilizarían alguna de las normas tras la finalización del proyecto?

❖ Desarrollo de capacidades para el ejercicio de derechos

- Capacidades organizacionales fortalecidas por la acción comunitaria: cargos
- Responsabilidad: consecuencias en caso de incumplimiento de funciones
- Capacidades personales fortalecidas derivadas del ejercicio de sus funciones

8.1.3. Guion de la entrevista semi-estructurada a promotora/presidente de la OCB

❖ Gobernanza democrática participativa

- Introducción: Presentación, solicitud de grabación
- Equidad: oportunidades para las mujeres derivadas de su participación en el proyecto
- Eficacia: ¿se han obtenido los objetivos del Almanario? ¿porqué?
- Toma de decisiones: independencia en la toma de decisiones con respecto a personas o actores externos, ¿ya tomaban decisiones comunitarias antes del proyecto?, ¿todos los integrantes del grupo pueden dar libremente su opinión? ¿qué ocurre si algún miembro de la Junta Directiva toma las decisiones unilateralmente?
- Rendición de cuentas: quién o quiénes son los que rinden cuentas, ¿la asamblea se le ha informado suficientemente sobre el estado de las cuentas?
- Transparencia de información: elaboración de actas
- Trabajo con otras ONGD
- Relación con administraciones públicas

❖ Desarrollo de capacidades para el ejercicio de derechos

- Relaciones personales dentro del grupo

- Problemas derivados de la acción colectiva y cómo han solucionado dichos problemas.
- Habilidades potenciadas derivadas del ejercicio de sus funciones
- Problemática derivada del ejercicio de sus funciones como promotora/presidente

❖ Ciudadanía activa

- Oportunidades como resultado de una mejora de la organización dentro del grupo (si procede).
- Incidencia sobre la elaboración de políticas públicas (municipalidad, cocode, comude)
- Percepción sobre su poder para actuar como persona/representante en otros espacios de participación (cocode, líder comunitario, etc.)
- Cambios en la percepción de los valores relacionados con el medioambiente, relaciones de género, forma de organizarse, etc.
- Percepción acerca de los cambios que pueden haber trascendido (o no) en la comunidad

8.1.4. Guion de la entrevista semi-estructurada a técnico capacitador

❖ Gobernanza democrática participativa

- Introducción: Presentación, finalidad del estudio, solicitud de grabación
- Conocimiento acerca del funcionamiento del proyecto, grado de implicación del capacitador, funciones realizadas
- ¿Le han solicitado opinión acerca de aspectos no técnicos? ¿por ejemplo, para la cumplimentación del Almanario?
- ¿Cómo valoraría la participación de los distintos miembros del grupo? ¿y de las mujeres?
- Reparto de poder/ejercicio de las funciones
- ¿Ha tenido conocimiento del estado de cuentas del grupo o del dinero que disponían?
- Opinión acerca de cómo se toman decisiones en el grupo. ¿Son democráticas?
- Conocimiento acerca de los mecanismos de rendición de cuentas, control de la corrupción y transparencia. Percepción por parte de los copartícipes.
- ¿Usted conoce si la comunidad ha barajado la posibilidad de dedicar dinero a aspectos externos al proyecto?

❖ Desarrollo de capacidades para el ejercicio de derechos

- Cambios en las relaciones personales dentro del grupo
- ¿Han necesitado ayuda externa para organizarse?
- ¿Han sabido solucionar sus problemas internos? ¿puede poner un ejemplo? Aspectos positivos y negativos del trabajo colectivo
- Opinión sobre los líderes
- Problemas derivados de la acción colectiva y cómo han solucionado dichos problemas.

- ¿Usted cree que el grupo ha sabido afrontar responsablemente sus funciones?
- En su opinión, ¿porqué se compromete la comunidad en la realización del proyecto?
- Aprendizaje de la OCB
- Preparación del grupo tras el proyecto para ejercer sus derechos

❖ Ciudadanía activa

- Opinión acerca del poder que ha adquirido o no el grupo para poder participar en otros ámbitos (políticas públicas)
- Relación del grupo con el cocode/municipalidad y de su relación con ambos
- Percepción acerca de los cambios originados en el grupo (género, medio ambiente, etc.)
- Percepción acerca de los cambios que pueden haber trascendido (o no) en la comunidad

8.1.5. Guion de la entrevista semi-estructurada a miembro de la OCB que no pertenece a la Junta Directiva

❖ Gobernanza democrática participativa

- Introducción: Presentación, finalidad del estudio, solicitud de grabación
- Opinión acerca de si ha podido dar su opinión con libertad, si ha podido participar en la toma de decisiones en su comunidad
- Conocer si alguien intentó influir en sus decisiones
- ¿Se han rendido cuentas? ¿cómo?
- Transparencia de información: si la han transmitido, cómo lo hacen, cuando
- ¿Está contento de participar en el grupo? ¿por qué?
- Papel de la junta directiva, secretario, vigilantes, promotora...

❖ Desarrollo de capacidades para el ejercicio de derechos

- ¿Le gusta sus líderes? ¿Han tenido problemas con que el líder tome decisiones solo?
- Cambios en las relaciones personales dentro del grupo
- Problemas que han tenido por trabajar juntos
- ¿Creen que están mejor organizados?
- Responsabilidad con el proyecto
- ¿Qué ha aprendido con el proyecto?

❖ Ciudadanía activa

- ¿Se siente más capaz para hacer otras cosas?
- Cambios que ha habido en el grupo (si los ha habido)
- Problemas en la conformación legal del grupo

8.1.6. Guion de la entrevista semi-estructurada a miembro externo de la comunidad

- Presentación, objetivo investigación, solicitud de grabación
- Relación con la OCB, conocimiento del programa
- Cambios sobre la percepción del medio ambiente de su comunidad
- Oportunidades o expectativas con respecto al programa. Si tiene la intención de ingresar en el grupo ¿porqué querría hacerlo?
- Opinión acerca de la acción de la OCB sobre el medio ambiente
- Opinión acerca de la propia OCB: cómo se han organizado, relaciones personales dentro del grupo, líderes, avance del grupo, compromiso
- Opinión acerca de la participación de las mujeres en el proyecto
- Dificultades que el grupo haya podido tener
- Oportunidades y retos para la comunidad

8.1.7. Guion de la entrevista semi-estructurada a miembro del CDN

❖ Gobernanza democrática participativa

- Introducción: Presentación, finalidad de la investigación, solicitud de grabación
- Funciones como miembro del CDN
- Percepción acerca de la participación de hombres y mujeres en el proyecto ,¿existe realmente igualdad de oportunidades para participar?
- Equidad: cambios en las relaciones de género derivados de los proyectos PPD.
- Eficacia de los proyectos: OCB exitosos y no exitosos
- Visión acerca del desarrollo que potencia PPD
- ¿Cree que es importante la autogestión y toma autónoma de decisiones por parte de las OCB? ¿por qué? Oportunidades y dificultades de la transferencia de responsabilidades para la gobernanza democrática
- ¿Existe un riesgo de potenciar dinámicas de poder intracomunitarias?
- La norma no escrita de no intervención en la resolución de los problemas comunitarios por parte del PPD, ¿qué aspectos positivos y negativos posee sobre la gobernabilidad democrática? Es decir, ¿el conflicto puede ser tan grande que ponga en peligro la democracia participativa del grupo?
- Protocolos establecidos cuando se detectan casos de malversación de fondos o abusos de poder. Variables que pueden afectar a la eficacia de los mecanismos de detección de la corrupción. Por ejemplo, autoridad y pro-actividad de los vigilantes, de los líderes comunitarios, etc.
- Posible conflicto de intereses de la promotora/representantes en caso de detectar incumplimiento de las normas de gobernanza del PPD o existencia de corrupción.

- Transparencia y rendición de cuentas: ¿son suficientes los Informes de seguimiento y financieros para asegurar el correcto uso de los fondos y la transparencia de información?
- Implicación de poderes públicos en el proyecto: cocodes, alcaldes auxiliares, municipales, ¿sería deseable que la tuvieran?
- ❖ Desarrollo de capacidades para el ejercicio de derechos
 - Percepción acerca del reconocimiento de derechos de las OCB por parte del programa
 - Percepción del cambio de las capacidades organizacionales de las OCB tras el proyecto
 - En su opinión, ¿la experiencia del proyecto fomenta la asunción de responsabilidades por parte de las OCB? ¿qué elementos lo potenciarían?
 - Protocolo a seguir en caso de incumplimiento de las responsabilidades (del grupo o de algún cargo –presidente, promotora, etc.-
 - Elementos que condicionan el éxito o el fracaso de los proyectos: liderazgo, existencia o ausencia de conflictos internos, experiencia previa en proyectos de cooperación, etc. (autoridad, factor humano, comunicación)
- ❖ Ciudadanía activa
 - Influencia sobre la autoestima de la OCB y de las mujeres en él
 - Percepción acerca del cambio de valores y normas internas en las OCB. En qué aspectos: medioambiente, género, gobernanza, etc. ¿transcienden a la comunidad?
 - ¿Cree que el reconocimiento de derechos por parte del PPD contribuye a que las personas luchen para adquirir poder en espacios donde antes no tenían acceso? ¿cuáles? ¿y en el ámbito político? (cocodes, municipalidad, etc.)
 - ¿El cambio en las capacidades organizaciones de las OCB pueden incidir sobre sus oportunidades de desarrollo? ¿de qué forma?
 - ¿Cree que el proyecto permite que las OCB recuperen la confianza en las instituciones?
 - Cambio de las oportunidades de participación de las mujeres en otros espacios
 - ¿Afectan los cambios políticos? ¿cómo?

8.1.8. Guion de la entrevista semi-estructurada a miembro del CDN 2

- ❖ Gobernanza del programa
 - Introducción: Presentación, finalidad de la investigación, solicitud de grabación
 - Funciones/papel desarrollado en el programa y relación con resto de actores
 - Percepción acerca del desarrollo que fomenta el programa
 - Percepción acerca de la implicación de las autoridades en el programa
 - Coordinación del programa con otros organismos gubernamentales
 - Coordinación entre los distintos actores que intervienen en el programa (VNU, PNUD, PPD, FMAM)

- Otras políticas existentes (gubernamentales o supranacionales) en materia de medioambiente y cambio climático en Guatemala
- Principales logros y retos del programa
- ❖ Ciudadanía activa
 - Up-scaling del proyecto
 - Influencia de los cambios políticos
 - Posible transferencia o traslado de competencias a las OCB, ¿es deseable? ¿en qué medida?
 - Logros y retos del trabajo “voluntario”
 - ¿Recuperación de la confianza en las instituciones públicas?

8.1.9. Guion de la entrevista semi-estructurada a coordinadora del programa

- ❖ Gobernanza democrática participativa
 - Introducción: Presentación, finalidad de la investigación, solicitud de grabación
 - ¿Cree que es importante la autogestión y toma autónoma de decisiones por parte de las OCB? ¿por qué? Oportunidades y dificultades de la transferencia de responsabilidades para la gobernanza democrática
 - Posible potenciación de dinámicas de poder intracomunitarias
 - Equidad en la toma de decisiones
 - Mecanismos que favorecen el reparto de poder
 - Transparencia de información: actas comunitarias
 - Rendición de cuentas: mecanismos
 - Participación democrática, ¿es una capacidad impulsada por el proyecto o ya existía?
 - La norma no escrita de no intervención en la resolución de los problemas comunitarios por parte del PPD, ¿qué aspectos positivos y negativos posee sobre la gobernabilidad democrática? Es decir, ¿el conflicto puede ser tan grande que ponga en peligro la democracia participativa del grupo?
 - Casos de malversación de fondos en PPD. Procedimiento o norma del PPD. Variables que pueden afectar a la eficacia de los mecanismos de detección de la corrupción. Por ejemplo, autoridad y pro-actividad de los vigilantes, de los líderes comunitarios, etc. En qué casos interviene el PPD
 - Posible conflicto de intereses de la promotora/representantes en caso de detectar incumplimiento de las normas de gobernanza del PPD o existencia de corrupción.
 - Cambio de enfoque desde la cooperación que se ha dado en Guatemala: retos y oportunidades

- ❖ Desarrollo de capacidades para el ejercicio de derechos
 - Percepción acerca del reconocimiento de derechos de las OCB por parte del programa
 - Percepción del cambio de las capacidades organizacionales de las OCB tras el proyecto
 - Capital humano: Importancia de las relaciones constructivas dentro del grupo. Solidaridad inter e intra comunitaria.
 - Almanario como mecanismo para transferir responsabilidades. Qué ocurre cuando algún miembro o comunidad no cumple con sus responsabilidades, protocolo de actuación.
 - Cambios en la organización interna del grupo como resultado de la utilización de las normas del PPD. ¿cree que es importante la mejora de la organización, y si es así porque? ¿se siguen utilizando las normas? ¿esta forma de trabajar trasciende hasta el cocode o la municipalidad?
 - Elementos que condicionan el éxito o el fracaso de los proyectos: liderazgo, experiencia previa en proyectos de cooperación, etc. (autoridad, comunicación)
 - Traslado de competencias desde el Estado a la ciudadanía: ¿creación de capital social?
- ❖ Ciudadanía activa
 - ¿se aumenta la autoestima de la OCB? ¿qué factores influyen?
 - Percepción acerca del cambio de valores y normas internas en las OCB. En qué aspectos: medioambiente, género, gobernanza, etc. ¿trascienden a la comunidad?
 - Reconocimientos de derechos ¿Este reconocimiento contribuye a que las personas luchen para adquirir poder en espacios donde antes no tenían acceso? ¿cuáles? ¿y en el ámbito político? (cocodes, municipalidad, etc.)
 - Posibilidad de ascender a cargos de responsabilidad política tras el proyecto
 - ¿El cambio en las capacidades organizaciones de las OCB pueden incidir sobre sus oportunidades de desarrollo? ¿de qué forma?
 - Relación entre las OCB y poderes locales. Implicación de poderes públicos en el proyecto: cocodes, alcaldes auxiliares, municipales, ¿sería deseable que la tuvieran? ¿Afectan los cambios políticos? ¿cómo? ¿a qué nivel?
 - ¿El proyecto permite que las OCB recuperen la confianza en las instituciones?
 - Up-scaling del programa
 - Alianzas estratégicas del programa
 - Alineamiento del programa con políticas públicas