

**El Almanario: Metodología para la gobernanza democrática participativa, fortalecimiento de capacidades para el ejercicio de derechos y fomento de la ciudadanía activa**

***The Almanario: Methodology for participatory democratic governance, capability building for the exercise of rights and promoting active citizenship***

**Yolanda Úbeda Sánchez.** Grupo de Estudio en Desarrollo, Cooperación y Ética. Departamento de Proyectos de Ingeniería. Universidad Politécnica de Valencia. [yobsan@gmail.com](mailto:yobsan@gmail.com)

**Jordi Peris Blanes.** Grupo de Estudio en Desarrollo, Cooperación y Ética. Departamento de Proyectos de Ingeniería. Universidad Politécnica de Valencia. [jperisb@dpi.upv.es](mailto:jperisb@dpi.upv.es)

**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 objetivo de la investigación es explorar cómo el reconocimiento de derechos y la asunción de responsabilidades y obligaciones por parte de las comunidades indígenas guatemaltecas impulsan procesos de gobernanza democrática participativa a nivel local, fomenta procesos de auto-aprendizaje en relación al ejercicio efectivo de derechos y promueve la ciudadanía activa.

**Palabras clave:** Gobernanza participativa, Ciudadanía, Almanario, Derechos, Agencia

**Abstract:**

Notions of governance, citizenship and rights exercise, which are directly related to sustainable human development, have been progressively incorporated into the agenda and practice of development. This paper focuses on the analysis of "The Almanario", an innovative methodology for managing community projects directly implemented by rural indigenous communities in Guatemala. "The Almanario" was specifically created by the Small Grants Program of UNDP to this purpose. This study aims to investigate if the recognition of rights and assumption of responsibilities and obligations could promote participatory democratic governance processes at local level; could extend the capabilities related to the exercise of rights and could encourage a sense of active citizenship in Guatemala indigenous communities.

**Key words:** Participatory Governance, Citizenship, Almanario, Rights, Agency

## **1. Introducción y 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 del 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. 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 metodológica del Almanario***

Una característica fundamental de los proyectos PPD es que todos ellos han sido desarrollados directamente por Organizaciones Comunitarias de Base (OCB) sin intervención alguna de ONG externa. En la implementación de los proyectos PPD se ha utilizado la herramienta del Almanario, desarrollada y utilizada por la oficina PPD Guatemala desde 2004, y que facilita el diagnóstico, planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos por parte de los propios beneficiarios.

El Almanario es un instrumento metodológico 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.). El Almanario 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.

**Figura 1. Fotografía de la revisión del Almanario por la JD de la OCB**



Fuente: Fariñas (2011)

## **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, gestiona los fondos, solicita presupuestos y toma 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 del Almanario. La segunda, realizar el seguimiento continuado del proyecto para asegurar el cumplimiento de las actividades de acuerdo al cronograma y 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 que recibe una retribución económica.
- Comisión de vigilancia: La comisión de vigilancia está formada por dos personas y 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.

### ***2.3. Derechos de las OCB reconocidos por el programa***

La filosofía del Almanario se fundamenta en el reconocimiento expreso de la ciudadanía de las OCB, al poner en valor su identidad y reconocerles como titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones. El respeto de su identidad se concreta en el 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 debe estar comprendida 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 toman sus decisiones con autonomía.

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. Por su parte, el PPD centra su actuación únicamente con los titulares de derechos. Asimismo, un análisis de capacidades diseña su estrategia de actuación en base a las deficiencias detectadas en el ejercicio de los derechos. Sin embargo, la metodología del Almanario no aborda este tipo de análisis.

#### ***2.4. Normas de gobernanza democrática participativa***

Desde la postulación del proyecto hasta su finalización, los copartícipes deben aceptar todas las normas de gobernanza del PPD. Éstas son las siguientes:

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

### **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).

Si bien la noción de gobernanza ha sido empleada frecuentemente como sinónimo de gobierno, desde el paradigma de los derechos se concibe como 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). 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).

De acuerdo con Cerrillo (2001), 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”*.

En efecto, esta noción de gobernanza hace referencia a cómo se distribuye el poder entre los actores implicados con intereses, creencias y motivaciones en conflicto (Gaventa 2006), y cómo estos interaccionan entre sí y con el marco institucional existente (Kooiman 2004). En este sentido, a pesar de la supuesta universalidad de los derechos, la práctica de algunos puede entrar en conflicto con respeto a otros; por ejemplo el derecho a la información puede vulnerar el derecho del secreto corporativo. La 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). 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).

### ***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. A continuación se presentan las dimensiones establecidas por PNUD (1997) y abordadas por Peris et al (2008):

- **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.
- **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.

### **3.3. La participación en los procesos de desarrollo**

Siguiendo a Leal y Opp (1998-1999), 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).

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). 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). Finalmente, *“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). 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. 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).

### ***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, *accountability*, hace referencia a la necesidad de hacer que “los actores sean responsables de sus acciones (Retolaza 2003). 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).

La *accountability* está constituida por tres elementos: la rendición de cuentas, la transparencia y la capacidad de dar respuesta o receptividad (Retolaza 2003). La rendición de cuentas posee a su vez dos dimensiones: la *answerability* referida a la obligación de justificar y dar información sobre las acciones y la *enforceability*, 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). 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 (Retolaza 2003). 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).

### ***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 capacidad<sup>1</sup> concreta de distintos actores para desempeñar su papel correspondiente, ya sea su disfrute, reclamación, respeto, protección o satisfacción. El desarrollo<sup>2</sup> 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; UNICEF 2008). Pero ¿qué habilidades son necesarias? Jonsson (2003) propone cinco dimensiones esenciales:

- Responsabilidad: Se refiere al reconocimiento por parte de un actor 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.
- 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 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**

---

<sup>1</sup> 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 y no la de competencias debido a su utilización expresa en la bibliografía consultada sobre EBD (Jonsson 2003; Isi Argonauta 2010; UNICEF 2008).

<sup>2</sup> 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).

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 porqué (Jones y Gaventa 2002).

En segundo lugar, la ciudadanía ha sido definida tradicionalmente en términos de **titularidad de derechos, responsabilidades y obligaciones**. 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 “deuda<sup>3</sup> 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**”. Esta teoría aboga por una percepción propia de los derechos, los cuales, no serían otorgados por el estado como un “status” sino conquistados a partir de las luchas colectivas (Isin y Wood 1999).

En coherencia con este sentido de ciudadanía, Barnes (1999) propone tres formas de acción colectiva para dirigir la ciudadanía hacia la transformación de la agenda 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). *“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).*

---

<sup>3</sup>Se trata de una deuda en tanto en cuanto los ciudadanos se sienten co-responsables y co-partícipes de los procesos de gobernanza.

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). 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). Por último, para que los procesos de gobernanza democrática sean realmente participativos y equitativos, 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) definen la participación ciudadana como *“los medios directos en los cuales los ciudadanos influyen y ejercen un control en el gobierno”*. 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).

## **4. Metodología de investigación**

### **4.1. Hipótesis**

La presente investigación se estructura alrededor de tres hipótesis complementarias:

1. “El enfoque del 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 del 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.
- 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.

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 crítico de ciudadanía activa capaz de generar cambios político-sociales.

#### **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 que éstas 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 occidental<sup>4</sup> 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. *“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”* (Fariñas, 2011, citando a Stake, 1998).

---

<sup>4</sup>El 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’”*.

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 las comunidades había participado en un proyecto de esta envergadura.

Las fuentes consultadas proceden principalmente de información primaria extraída de las comunidades estudiadas. La metodología ha partido de la intencionalidad de incluir una pluralidad de informantes clave directamente relacionados con el proyecto (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. 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 locales<sup>5</sup>, 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 trabajo. Las técnicas empleadas fueron la revisión documental, la observación participante, las entrevistas semiestructuradas individuales y entrevistas semiestructuradas grupales.

---

<sup>5</sup>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.



## 5. Análisis de resultados

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

El PPD fomenta formas de participación 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”*<sup>6</sup>. El papel de los técnicos se limita por tanto a la supervisión de la calidad de los trabajos y el cumplimiento de los objetivos del proyecto, 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

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 proyecto<sup>7</sup>. 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. Durante el proceso de investigación

---

<sup>6</sup> Tal y como queda recogido en el Memorando de Acuerdo entre OCB y UNOPS.

<sup>7</sup> 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 cumplimentación del 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.

cualitativa se corroboró cómo la toma de decisiones se lleva a cabo en asamblea comunitaria. El hecho de que todos los miembros participen activamente hace que perciban este proceso como democrático, participativo e incluyente.

*“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 OCB estudiadas, todos los miembros del grupo aseguraban poder ejercer efectivamente su derecho de libertad de opinión y acceso a la toma de decisiones. 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.

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 fomenta este reparto de poder entre los miembros de la OCB, tal y como recoge la siguiente evidencia:

*“La metodología del 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 COCODE<sup>8</sup> también tiene mucho que ver en este proyecto, porque ellos trabajan la*

---

<sup>8</sup> 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

*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 fundamentales de la filosofía de El Almanario, lo cual supone una herramienta para evitar 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, osea, no consultaba a la asamblea en general”.* Miembro CDN

Durante las entrevistas individuales y grupales se pudo constatar cómo los distintos miembros de las OCB y las distintas OCB comprendían el reparto de cargos y sus funciones de forma similar. Por último, 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 afirmaciones lo corroboran:

*“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

*“Históricamente aquí sólo había participado el hombre y aquí, hay un elevado porcentaje de mujeres. Entonces 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? [...] 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

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

---

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.

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:

*“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

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 intereses<sup>9</sup>.

*“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*

---

<sup>9</sup> Algunos proyectos constructivos requieren de la realización de aportes monetarios o en especie por parte de los copartícipes.

*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 de la JD de una comunidad

*"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 de la JD de una comunidad

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 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.

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**

El compromiso en la lucha por los derechos responde en primer lugar a un sentimiento de deuda cívica de los ciudadanos con su comunidad. Este sentimiento de pertenencia no sólo condiciona los términos y espacios de participación, sino también la calidad del proceso democrático. En términos prácticos, la cohesión comunitaria se traduce en la asunción de una responsabilidad y un liderazgo.

*“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

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 proprio<sup>10</sup> 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

---

<sup>10</sup> No existe ninguna norma del PPD que señale la obligatoriedad de rendición de cuentas horizontal.

forma efectiva su autoridad, defendiendo su derecho a determinar su propio desarrollo frente a otros colectivos con intereses en conflicto (p.e. los ganaderos)<sup>11</sup>. Durante el proyecto, hemos hallado reiteradamente evidencias de oposición de los poderes públicos (municipalidad, COCODEs, etc.) a la postulación de la OCB en el programa<sup>12</sup>. La actitud no paternalista del PPD fomenta que sean los propios coparticipes los que protagonicen la 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:

---

<sup>11</sup> 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 de su manejo.

*“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

<sup>12</sup> 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

*“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 integral. 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:

*“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

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”*. En el siguiente epígrafe se abordará esta cuestión.

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. Un ejemplo de ello lo explica la Coordinadora del PPD:

*“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 la comunidad.

### **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

La experiencia de haber hecho frente a las responsabilidades del proyecto y haber logrado sus objetivos a pesar de las dificultades, contribuye a que las OCB se empoderen, pierdan el miedo y aumenten su confianza para tomar acción, no sólo en su comunidad sino también 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 copartícipes 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:

*"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

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"*. Coordinadora PPD

*"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**

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; en segundo lugar, para que los titulares de derechos puedan ejercer su papel correspondiente, deben disponer de recursos, conocimientos y poder para ejercer o disfrutar de 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. 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 condición impuesta por el PPD de participación comunitaria y autogestión contribuye a que los copartícipes ganen el poder de los procesos que condicionan sus vidas. Se ha evidenciado cómo los copartícipes toman las decisiones importantes de forma colectiva, a través de un proceso 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. 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 la existencia de una verdadera gobernanza democrática y participativa.

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 el fortalecimiento en la creación de redes. Finalmente, la gestión del cambio constituye el eje vertebrador de la filosofía del Almanario. Este enfoque contribuye que los copartícipes desarrollen la competencia de reflexionar acerca de la adecuación de las decisiones adoptadas, fundamentando el aprendizaje 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 crítica y 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 la 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.

## **7. Bibliografía**

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.

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.

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](http://www.ids.ac.uk/particip)

Graham, J., Amos, B. y Plumptre, 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.

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.

Retolaza, I. (2003). El municipio somos todos: gobernanza 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.