



ALBOAN



## La participación: clave del desarrollo Cuatro experiencias de participación ciudadana



GARAPENERAKO  
LANKIDETZAREN  
EUSKAL AGENTZIA

AGENCIA VASCA DE  
COOPERACIÓN PARA  
EL DESARROLLO



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO



**La participación: clave del desarrollo.  
Cuatro experiencias de participación ciudadana**



Edita:

**ALBOAN**

Padre Lojendio 2, 2<sup>º</sup> • 48008 Bilbao  
Tel.: 944 151 135 • Fax: 944 161 938  
alboanbi@alboan.org  
www.alboan.org

**ENTRECULTURAS**

C/ Pablo Aranda 3 • Madrid 28006  
Tel.: 902 444 844 • Fax: 915 902 673  
entreculturas@entreculturas.org  
www.entreculturas.org

Autoría: Adivasi Kheti Yojna, ALBOAN, Ccaijo, Cipca,  
Entreculturas, Inades-Formation Burundi

Fecha: Julio 2011

Diseño y Maquetación: Marra, S.L.

Imprime: Lankopi S.A.

Depósito Legal: Bi-1576/2011

---

Se autoriza la reproducción parcial de esta obra, siempre que ésta no tenga fines comerciales y la fuente sea citada.

# Índice

<b>1. Presentación</b>	7
<b>2. La participación como clave del desarrollo</b>	11
2.1. Introducción	11
2.2. La participación como elemento central del desarrollo humano	12
2.3. La sociedad civil y los espacios de participación: ¿quién participa?	14
2.4. Categorías y conceptos para el análisis de los espacios de concertación	16
<b>3. La propuesta metodológica: la sistematización</b>	19
3.1. Introducción	19
3.2. La sistematización, una metodología para generar conocimientos	20
3.3. Los pasos del proceso de sistematización	21
3.4. ¿Para qué y qué se ha sistematizado?	24
3.5. La recuperación de la historia y la investigación crítica	27
3.6. Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones	28
3.7. Una mirada global	29
<b>4. Cambiando el color a Ccatcca: una experiencia de participación ciudadana para la mejora de la calidad de vida</b>	31
4.1. Comprender el caso: el contexto de la experiencia	31
4.2. El camino recorrido: el CCAIJO y su apuesta por el desarrollo humano local	34
4.3. Estrategias claves para el éxito de la experiencia	39
4.4. Los puntos de llegada: conclusiones, aprendizajes y recomendaciones	44

<b>5. El Consejo Regional de Desarrollo Agrario: el reto de la participación en la definición de políticas públicas</b>	<b>55</b>
5.1. Comprender el caso: el contexto de la experiencia	55
5.2. El camino recorrido por el Consejo Regional de Desarrollo Agrario de Piura (CORDA)	57
5.3. Elementos claves en el espacio de concertación	64
5.4. El CIPCA y la alianza para el fortalecimiento del CORDA	68
5.5. Los puntos de llegada: conclusiones, aprendizajes y recomendaciones	70
<b>6. El proceso de liberalización del sector del café: el gobierno burundés ante la organización de las y los productores de café</b>	<b>79</b>
6. 1. Comprender el caso: la privatización del sector del café en Burundi	79
6.2. Los actores implicados	81
6.3. Las repercusiones del proceso de liberalización del café en las organizaciones sociales	85
6.4. Resultados y retos del proceso de diálogo entre el gobierno y la sociedad civil	86
6.5. Los puntos de llegada: conclusiones, aprendizajes y recomendaciones	87
<b>7. El camino hacia adelante: los adivasis y la práctica de la democracia en India. Un estudio sobre la implementación de la Ley de Acceso a la Información y la Ley de Empleo Rural en Bhiloda, Gujarat</b>	<b>95</b>
7.1. Comprender el caso: contexto en Bhiloda	95
7.2. RTI y NREGA: visión desde arriba	98
7.3. RTI y NREGA: visión desde abajo	100
7.4. RTI y NREGA: visión desde dentro	102
7.5. Los puntos de llegada: conclusiones, aprendizajes y recomendaciones	106

<b>8. Conclusiones y recomendaciones</b>	117
8.1. La participación ciudadana: en primer lugar querer participar	118
8.2. Saber participar: aprender y desaprender un requisito para todas las entidades implicadas	120
8.3. Poder participar: la importancia de espacios de toma de decisión	123
8.4. Aprendizajes y recomendaciones para la cooperación internacional	125
<b>9. Bibliografía</b>	129





## 1. PRESENTACIÓN

La participación es un ámbito de interés para el desarrollo porque es un componente indispensable para el ejercicio de la ciudadanía. Crear y recrear espacios de participación que permitan generar capacidades colectivas y sociales es hoy un gran reto. Los procesos de participación no son sencillos, requieren numerosos elementos coordinados para que produzcan cambios en las personas y en las sociedades.

En los últimos años la participación ciudadana en espacios de encuentro con representantes del Estado se está convirtiendo en una práctica común. En distintos países del Sur estas experiencias empiezan a formalizarse y a generar resultados. Este tipo de participación ha contribuido a fortalecer los sistemas democráticos en los países en desarrollo, lo que ha permitido, en algunos casos, mejorar las políticas públicas y la generación de resultados en términos de desarrollo humano.

En el pensamiento sobre el desarrollo se abre paso con mayor fuerza el convencimiento de que hay una fuerte conexión entre la existencia de estados eficaces y una ciudadanía empoderada. No se trata de esferas aisladas, sino complementarias. De ahí que, progresivamente, se va conformando una conciencia sobre la necesidad de abordar la cuestión de la gobernanza prestando atención a los procesos sociales más amplios y como un elemento central, el tema de la participación ciudadana.

Sin embargo, en el ámbito de la cooperación al desarrollo, observamos que gran parte de las intervenciones en gobernanza por parte de los donantes tienen que ver con el trabajo con las instituciones estatales, sean del Estado central o de los entes subestatales. Por su parte, las organizaciones ciudadanas y de la sociedad civil, en términos generales, suelen ocupar posiciones marginales en esta cuestión. Puede

parecer que el verdadero trabajo de gobernanza se produce únicamente en el ámbito estatal, especialmente en el ámbito de fortalecimiento del poder ejecutivo. El hecho es que no se reconoce el trabajo producido en la esfera de la sociedad civil o en el ámbito en el que Estado-sociedad confluyen y se encuentran.

Es por ello que para la actuación de educación al desarrollo en el marco del programa de cooperación al desarrollo titulado “Empoderamiento de la sociedad civil para la gobernanza democrática en el marco del proceso de descentralización, en Piura, Moquegua y Cusco-Perú”<sup>1</sup>, se diseñó un proceso de investigación y reflexión sobre algunos espacios de concertación. Este trabajo está centrado en la recuperación, mediante la metodología de la sistematización, de cuatro experiencias de participación ciudadana en espacios de encuentro Estado y sociedad civil, a fin de recuperar los aprendizajes y resultados generados.

Esta publicación presenta, en primer término, un acercamiento al debate teórico sobre participación. En segundo lugar, se presentan los elementos teórico-metodológicos que han guiado esta investigación participativa a fin de comprender cómo se han sistematizado las cuatro experiencias concretas. Los cuatro casos de estudio son experiencias de participación y concertación con el Estado de Perú, India y Burundi. Dos, de ellas son experiencias en Perú, en las regiones de Cusco y de Piura. Una de ellas es de ámbito más local y otra de carácter regional. La experiencia de la India recoge la implicación comunitaria en la exigencia de aplicación de dos leyes concretas. Y, finalmente, la experiencia de Burundi, refleja la interlocución de pequeñas empresas productivas, organizaciones sociales y distribuidoras con entidades estatales responsables de la gestión y comercialización del café.

Finalmente, se exponen un conjunto de conclusiones, aprendizajes y recomendaciones que se han extraído del proceso de sistematización y que pretenden convertirse en pistas de actuación para los distintos actores que participan en este tipo de espacios de concertación. Además, de estas experiencias hemos extraído algunas propuestas que se presentan a modo de orientaciones para las estrategias de cooperación al desarrollo en el ámbito de la gobernabilidad y la participación ciudadana.

---

<sup>1</sup> Código de referencia PGM-2007BA/0006.

## Agradecimientos:

Esta publicación ha sido posible gracias a todas las personas que han participado en el proceso de sistematización, en la discusión, reflexión y redacción de los casos. Nuestro trabajo está dedicado a todas aquellas personas que, desde distintos lugares del mundo, se han dispuesto a compartir sus experiencias, dificultades y logros en los procesos participativos.

Queremos agradecer especialmente a las organizaciones: CCAIJO y CIPCA en Perú, Inades- Formation Burundi y a Adivasi Kheti Yojna de la India.

Especialmente, sivan estas líneas para agradecer a:

- Los líderes comunitarios de Ccatca, autoridades locales y provinciales de Quispicanchi, y a las personas trabajadoras y extrabajadoras del CCAIJO.
- A los miembros del Consejo Regional de Desarrollo Agrario de Piura: autoridades regionales y representantes de asociaciones y grupos de productores.
- A la federación de productores de café de Burundi.
- A las comunidades adivasis de Bhiloda en la región del Gujerat.

Gracias a todas estas personas, que dedicaron largas horas para reconstruir la historia vivida y compartieron sus experiencias, ha sido posible extraer algunos aprendizajes y recomendaciones en torno a la participación y su vinculación con el desarrollo.



## 2. LA PARTICIPACIÓN COMO CLAVE DEL DESARROLLO

### 2.1. Introducción

La participación forma parte del concepto de desarrollo y de democracia. Hoy es imposible hablar de bienestar sin considerar la dimensión de la participación que implica la capacidad de iniciativa que tienen las personas para tomar decisiones sobre cuestiones que afectan sus vidas.

Para entender los casos de participación ciudadana que hemos sistematizado necesitamos revisar algunos conceptos clave en torno a la participación que nos permitan explicar los espacios formales de participación que estamos analizando.

Una primera definición de participación es la entendida como “la movilización del conjunto de la sociedad en función de sus intereses genuinos, para la construcción de reglas transparentes en la gestión y participación de los recursos que nos encaminen hacia el bien común”<sup>2</sup>.

Desde las experiencias que hemos revisado, nos hacemos conscientes de que no es fácil saber y poder participar. Muchas veces las personas se movilizan y se interesan por participar cuando ven que sus intereses más cercanos están siendo afectados por decisiones en las que no han intervenido.

La promoción de espacios de participación ha ido tomando fuerza en los últimos años tanto por parte de grupos de la sociedad civil como por los propios gobiernos de distintos países. La construcción de espacios de diálogo y participación se ha

---

<sup>2</sup> Adaptado de Cornwall, A. 2002.

impulsado como parte de una visión de las personas como sujetos activos de su propio desarrollo, de sus derechos y deberes.

Es por ello, que desde ALBOAN y Entreculturas, junto con Adivasi Kheti Yojna, Ccaijo, Cipca, Inades-Formation Burundi, partimos de la convicción de que no hay desarrollo posible sin la voz y la participación de grupos de la sociedad civil protagonista de su propio desarrollo. Nos empeñamos en construir una sociedad en la que la opinión y la visión de las personas excluidas sean tenidas en cuenta y consideradas en la toma de decisiones y en el diseño de políticas públicas que afectan directamente a sus vidas.

En este capítulo, encontraremos algunos conceptos que nos han ayudado a ir definiendo la investigación y a establecer las categorías de análisis de la sistematización. Las experiencias que revisamos en este ejercicio son diversas, pero con elementos comunes que nos permiten acercarnos a la participación como un proceso de empoderamiento y desde donde extraemos un cúmulo de aprendizajes sobre la experiencia vivida.

## 2.2. La participación como elemento central del desarrollo humano

El reconocimiento de la participación como elemento central del desarrollo parte de diversas tensiones generadas en torno a la concepción y promoción del desarrollo. Una primera tensión es la vieja idea de que las personas en condición de pobreza son seres pasivos, receptivos y beneficiarios de las políticas de desarrollo. La promoción de la participación de quienes deben “desarrollarse” implica un cambio de mirada sobre la población, transitando de “población beneficiaria” a “ciudadanía”. La participación implica empoderamiento. Es decir, “la participación implica siempre una transacción de poder” (Dubois, 2000). Quienes no participan y no son escuchadas es porque son personas excluidas y si se considera que la participación es indispensable para su desarrollo es necesario romper la barrera que dificulta su inclusión.

Si nos planteamos que la pobreza y la exclusión son temas de no acceso a oportunidades y al ejercicio de las libertades, la participación implica generar condiciones para acceder a estas oportunidades. Pero es precisamente esta restitución de posibilidades y ejercicio de libertades lo que implica una negociación de poder. Este cambio de mirada, para que sea coherente con un auténtico desarrollo, debe reconocer que las personas excluidas tienen poder y capacidad

de decisión, poder que no ha sido ejercido o manifestado. Una persona es pobre no solo porque le falten ingresos o cosas materiales, sino porque “no tiene la posibilidad de participar adecuadamente en la toma de decisiones que afectan a que su vida alcance los niveles que se consideran necesarios para su desarrollo” (Dubois, 2000: 55).

Erróneamente se ha pensado que las personas que viven en condiciones de pobreza centran todos sus esfuerzos en la supervivencia y en la satisfacción de sus necesidades básicas sin preocuparse de cuestiones menos inmediatas. Sin embargo, el trabajo de numerosas organizaciones y comunidades en distintos países del mundo dan cuenta del entusiasmo por la participación y del surgimiento de múltiples movimientos que emergen de la necesidad de defender derechos, reivindicar propuestas, desarrollarse y ser incluidos en una sociedad que los ha dejado en el olvido.

La idea de participación se encuentra muy vinculada a la de ciudadanía. La participación no es otra cosa que la posibilidad de que las personas puedan sentirse parte de una comunidad política a través del libre ejercicio de derechos y deberes. La participación supone plantear que las personas tienen poder en sí mismas y que el ejercicio de la participación les permite recuperar, rescatar o actualizar el poder, lo que reconfigura las relaciones sociales tanto privadas como públicas.

Si entendemos la participación como ejercicio liberador y de empoderamiento, se debe asumir que la participación es un proceso. Un proceso que genera capacidades y transforma, poco a poco, estructuras para el reconocimiento del poder de la otra persona. Participar implica tener la capacidad de proponer, de decidir y de crear espacios en los que es posible ejercer los derechos de manera efectiva, convirtiéndose en parte activa de la economía, de la política y de la vida social de la comunidad. La promoción de la participación supone asumir valores democráticos en todos los niveles de la sociedad.

La participación debe tener su origen en los propios grupos excluidos, debe incorporar y respetar sus intereses, sus ritmos y sus procesos particulares. En ocasiones, estos procesos parecen tener escasos resultados, pero el proceso en sí mismo, como espacio de diálogo y de acompañamiento desarrolla capacidades individuales, colectivas y relacionales que producirán mayores resultados en el futuro. Por ello, una verdadera participación es aquella que propicia la transformación de las personas y de sus propios entornos.

### Cuadro 1. Definición de participación

“La participación de los grupos de personas empobrecidas en espacios de diálogo y concertación, tiene como uno de sus principales objetivos la definición de políticas y programas “pro-pobres” buscando que los problemas relacionados con la pobreza y la exclusión entren en la agenda de lo público. Que exista participación de los afectados en el diseño de las soluciones y que se distribuyan los recursos públicos de manera más equitativa. Otra idea, es que la participación de “los pobres” fortalece la vida asociativa y ayuda a democratizar el poder local. Permite solucionar de forma colectiva sus problemas y necesidades”.

Fuente: Bebbington et al. 2005.

### 2.3. La sociedad civil y los espacios de participación: ¿quién participa?

Esta negación de las capacidades y poderes para la participación, en un marco de profunda crisis de los sistemas democráticos, ha generado grandes brechas entre quienes deciden las políticas y quienes son “usuarios” o “beneficiarias” de ellas. En muchos contextos se evidencia un fuerte distanciamiento entre la clase política y la sociedad. La democracia representativa se empieza a cuestionar su incapacidad de generar mecanismos eficientes de participación y diálogo con la sociedad representada.

A medida que se ha ido consolidando la democracia representativa, se ha ido experimentando una doble crisis: de participación y de representación política (Velásquez y González, 2003). La ciudadanía no muestra interés en participar en el escenario político y no se siente representada por su clase gobernante.

Esta crisis de los sistemas democráticos se refleja en el poco acceso a la información y al poder por parte de grupos de la sociedad. La democracia representativa genera vacíos, principalmente en la delegación del poder y la representación de minorías, donde amplias capas de la sociedad no logran hacer reconocer sus propios derechos.

En este marco, la participación ciudadana puede ser un instrumento que contribuya a rediseñar las relaciones entre la ciudadanía y la democracia, facilitando que ésta sea más deliberativa y reflexiva y contribuyendo a una acción política más participativa y transparente. Un elemento clave para la democracia participativa es el papel de los movimientos sociales en la institucionalización de la diversidad cultural y en la resignificación de la política (Velásquez y



González, 2003). Los movimientos sociales no pueden estar separados del campo político en la medida en que intentan transformar las prácticas dominantes, incrementar los espacios de ejercicio de ciudadanía y asegurar la inserción de las personas excluidas en la política.

Así, como parte de las medidas para la democratización del desarrollo se han ido creando espacios para facilitar que la ciudadanía se relacione, delibere y cree ámbitos y marcos de referencia donde encontrar posibles soluciones a sus necesidades. Pero surgen las preguntas: ¿quiénes participan y quiénes deberían participar?, ¿A quiénes se invita?, ¿A quiénes se les reconoce la posibilidad de participar? Como se ha explicado en el apartado anterior, la participación es un ejercicio de la libertad y como tal, amplios grupos de la sociedad no son considerados capaces y/o no tienen capacidad para ello.

En el mundo de lo social se hace constante referencia a la participación de la sociedad civil, entendiendo ésta, en términos generales, como el espacio en la sociedad donde colectivos de acciones ciudadanas tienen un lugar.

Mirar a la sociedad de esta manera, requiere una visión amplia que permita incorporar a la diversidad y complejidad de las organizaciones que la conforman (Carmen y Volkhart, 2007). Esta sociedad civil, organizada formalmente o aglutinada de manera más informal, se va configurando como un actor central en los procesos de democratización. Hoy se afirma que no se puede pensar en Estados fortalecidos con sociedades debilitadas. Para hablar de desarrollo, es necesario hacernos la pregunta de qué tipo de sociedad se está construyendo y qué ejercicio de ciudadanía se hace. Los Estados son débiles o fuertes en función de la sociedad que se configure.

Por ejemplo, en el contexto actual de América Latina, que vive un momento de inflexión y crisis, es necesario plantearse cómo los gobiernos y la ciudadanía están creando proyectos colectivos viables, que permitan fortalecer una debilitada democracia, pero que, a la vez, las encaminen en procesos de desarrollo sostenible e incluyente.

De acuerdo con el PNUD “la política es tan importante para el éxito del desarrollo como la economía” (PNUD, 2004: 30). Por ello, es necesario construir formas de gobernabilidad democrática en todos los niveles de la sociedad; fortalecer y legitimar la institucionalidad, promover debates sobre el Estado y la economía, y sobre todo, activar y fortalecer los grupos de la sociedad civil para que participen en este debate.

Es necesario vincular al conjunto de la ciudadanía con las organizaciones de la sociedad civil. Estas organizaciones se erigen como sujetos relevantes en la construcción democrática, en el control gubernamental y en el desarrollo de nuevos mecanismos de diálogo e inclusión para la definición de políticas públicas.

La participación de estos grupos de la sociedad civil puede ayudar a profundizar en la transformación social y política. En los últimos años, se han ido ganando espacios, con el fin de contribuir a los cambios de política que se generan en los distintos países, a manejar conflictos conforme a reglas democráticas, a garantizar los sistemas legales, a controlar la acción del gobierno en algunos ámbitos, etc. Aún siendo cierto que existen claros avances en la creación de espacios de la sociedad civil, también es cierto que quedan grandes “huecos” por cubrir y en los cuales aún es posible dialogar, como el vinculado a la regulación de mercados o al modelo de desarrollo. Parece que los espacios de participación ciudadana muchas veces están más ligados al debate político. Sin embargo, las grandes decisiones económicas siguen sin pasar por la sociedad, generando una distancia cada vez mayor entre los gobiernos y la sociedad a la que sirven.

El debate de fondo es cómo se implica a la sociedad para la deliberación de los intereses comunes y en qué espacios y ámbitos se toman las decisiones. También cómo esos intereses de la sociedad y de sus grupos organizados son entendidos por las instituciones públicas. La promoción de espacios de participación nos debe encaminar a la creación de una ciudadanía interesada en lo público, en lo social, en la política. Este interés puede ayudar a los grupos formales de la sociedad civil y a la ciudadanía en general a construir condiciones de diálogo y negociación con el Estado que realmente se orienten al bien común.

#### **2.4. Categorías y conceptos para el análisis de los espacios de concertación**

Para iniciar este acercamiento y análisis de los espacios de concertación sistematizados en esta investigación, se han considerado algunas dimensiones para el análisis que serán incluidas en los instrumentos de observación y de discusión y que darán cuerpo al ejercicio de sistematización de las experiencias de participación.

#### **La asimetría del poder y su análisis**

Es posible hacer una aproximación a estos espacios desde la propuesta de J. Gaventa (2006), que explica cómo en la participación en estos contextos el ele-

mento central es la asimetría de poder y la posibilidad de identificarlo, gestionarlo y regularlo. Se plantea la dinámica de poder en tres posibles dimensiones: nivel, espacio y forma.

Gaventa entiende por “espacios políticos” aquellos canales institucionales, y prácticas sociales y políticas, a través de los cuales la ciudadanía (sobre todo aquella en condición de pobreza) participa para la mejora de sus condiciones de vida. Estos mismos espacios pueden ser ocupados en momentos y oportunidades específicos por distintos grupos de la sociedad civil. En ellos se reclama el derecho a la ciudadanía activa y hay posibilidad de influir en los procesos de toma de decisiones de los gobiernos que afectan a sus vidas e intereses.

La clasificación que se propone es de **tres tipos de espacios**: cerrados (procesos de decisión que están normalmente cerrados a la ciudadanía y que corresponden normalmente a la burocracia, representantes electos o personas expertas); invitados (en los que la ciudadanía es invitada a participar por instituciones, autoridades o gobiernos a participar); o creados/reclamados (que provienen de grupos que normalmente vienen de movilizaciones populares; se trata de espacios en los que los actores sociales tienen la hegemonía y crean ellos mismos estos espacios).

Atendiendo a esta propuesta de categorías para el análisis de los espacios de concertación, se puede decir que grupos de la sociedad civil actúan por el poder desde distintas estrategias y espacios. Por ejemplo, los espacios de concertación analizados son un área de poder visible que pide debates públicos, mayor transparencia, diseño de políticas públicas consensuadas, etc. Puede haber otros grupos (o los mismos que participan en el espacio de concertación) que se movilizan para hacer “lobby” e influir de forma privilegiada en el debate político o en un programa concreto. Finalmente, esos mismos grupos pueden trabajar e insistir en el ámbito de la concienciación social, en el ámbito de lo invisible, lo que permite generar apoyo ciudadano que significa poder y respaldo para la propuesta y la protesta.



## 3. LA PROPUESTA METODOLÓGICA: LA SISTEMATIZACIÓN

### 3.1. Introducción

Conscientes de que existen escasos aportes teórico-prácticos sobre la participación ciudadana en espacios de diálogo y encuentro Estado-sociedad civil, este trabajo se ha propuesto recuperar experiencias en dicho ámbito que puedan aportar elementos para la reflexión y el análisis. La apuesta se centra en la recuperación de procesos de participación que nos aporten claves para entender cómo generar capacidades en la sociedad civil y en las instituciones públicas para una participación más eficaz.

La metodología que ha guiado este estudio considera como centrales las aportaciones de las propias personas protagonistas de los casos de estudio. En este caso se han seleccionado dos experiencias de participación ciudadana en el marco de la descentralización del Perú, una experiencia de participación ciudadana en la India y una experiencia de concertación en el sector de café en Burundi. Se trata de experiencias caracterizadas que contaban con los siguientes actores: las comunidades de base y organizaciones comunitarias; representantes del Estado; y una organización de fortalecimiento y acompañamiento de ambas partes.

La sistematización, como herramienta metodológica, propone la reconstrucción e interpretación de las experiencias por parte de los propios sujetos que la vivieron. En los casos que nos ocupan se ha realizado con la orientación y facilitación de una entidad externa. El objetivo de esta metodología es que las propias personas que vivieron la experiencia la recuerden, entiendan las lógicas subyacentes de la misma y puedan extraer conclusiones, aprendizajes y recomendaciones que puedan servirles a ellos y ellas así como a terceras personas como orientación para intervenciones futuras.

Hemos apostado por esta herramienta para poder reconocer las potencialidades y las dificultades de los espacios de participación y de concertación desde la práctica cotidiana. En este sentido, la metodología nos permite vincular la experiencia con la teoría y así poder generar nuevas preguntas y nuevos conocimientos.

#### Cuadro 2. Aportes de la propuesta metodológica de sistematización

- Es una revisión conjunta y compartida de nuestra práctica.
- Supone una apropiación por parte de quienes han vivido la experiencia.
- Genera un aprendizaje nuevo.
- Facilita pistas para nuevas propuestas y agendas.
- Genera conocimiento nuevo que pueda posibilitar la vinculación de lo reflexivo y lo académico con las prácticas concretas.

Fuente: La sistematización una mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social (2004).

### 3.2. La sistematización, una metodología para generar conocimiento

De lo anteriormente mencionado, se deduce que la sistematización es una metodología participativa que permite hacer una revisión colectiva y compartida del trabajo práctico y que contribuye a la apropiación de la práctica vivida para generar un aprendizaje nuevo.

Desde ALBOAN utilizamos la definición de sistematización elaborada en el marco de un proyecto que realizamos junto al Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe y Hegoa. Para nosotras y nosotros “la sistematización es la interpretación crítica de una experiencia que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo y con ello construye nuevos conocimientos. (Proyecto de Sistematización de experiencias de Desarrollo Humano<sup>3</sup>)”.

Este trabajo asume la sistematización como herramienta que vincula la investigación y la evaluación. Como herramienta vinculada con la investigación nos posibilita reconocer y recuperar las experiencias de participación ciudadana en los espacios públicos de encuentro con el Estado, aprender de las prácticas, contrastar con el desarrollo teórico y generar nuevos aprendizajes.

<sup>3</sup> AAVV, *La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas*. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social. Bilbao, ALBOAN et al. 2004: 14.

### Cuadro 3. Aportes de la de sistematización a la generación de conocimientos

**Es una producción intencionada de conocimientos.** A nivel epistemológico implica una posición consciente sobre desde dónde, para qué y cómo se produce el conocimiento social.

**Es una producción colectiva de conocimiento.** Los propios actores sociales toman las decisiones principales de la investigación: el qué, el por qué, el para qué y el cómo hacerlo.

**Reconoce la complejidad de las prácticas de acción social.** Objeto de la sistematización. Está condicionada por los contextos, relaciones, construcción de sentidos, producción de efectos previstos o no, etc.

**Busca reconstruir la práctica en su densidad.** Se trata de producir un relato descriptivo de la experiencia desde el diálogo de miradas y saberes.

**Busca una interpretación crítica de la lógica y sentidos que constituyen la experiencia.** Además de reconstruir la experiencia, aspira a dar cuenta de su lógica particular, de los sentidos que la constituyen.

**Busca potenciar la propia práctica de intervención social.** Se parte de un interés pragmático: mejorar la práctica.

**Aporta a la conceptualización de las prácticas sociales en general.** Busca comprender los sentidos que conforman prácticas sociales, y desde allí elaborar esquemas de interpretación que permitan comprender lo social: el balance de varias sistematizaciones sobre un mismo campo de prácticas puede generar reflexiones teóricas de mayor amplitud.

Fuente: La sistematización una mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social (2004).

### 3.3. Los pasos del proceso de sistematización

Para realizar este proceso de investigación, análisis e interpretación de la experiencia vivida hemos seguido los pasos que presentamos a continuación:

#### Cuadro 4. Los pasos del proceso de sistematización

- **Paso 1: El punto de partida**

Haber participado en la experiencia y tener voluntad de realizar la sistematización.

- **Paso 2: Las preguntas iniciales**

Definición de expectativas y de:

¿Para qué queremos sistematizar? (Objetivo)

¿Qué experiencia queremos sistematizar? (Objeto)

¿Qué aspectos centrales de la experiencia nos interesan? (Eje)

- **Paso 3: Recuperación del proceso vivido**

Reconstruir la historia, ordenar, clasificar la información, reconocer momentos clave.

- **Paso 4: La reflexión de fondo**

Analizar e interpretar críticamente el proceso en diálogo con los aportes teóricos que existan.

- **Paso 5: Los puntos de llegada**

Formular conclusiones, aprendizajes y recomendaciones.

- **Paso 6: Comunicando nuestros aprendizajes**

- **Paso 7: Complementar y elaborar conocimiento**

Realizar sistematización de sistematizaciones, agrupar varias experiencias con temática similar para realizar aprendizajes nuevos.



Fuente: Basado en *La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas* (2006).



En el análisis de las experiencias<sup>4</sup> que se presentan a continuación habíamos previsto la realización de dos momentos en los que pudieran realizarse talleres participativos. Este trabajo correspondería dinamizarlo a un equipo de sistematización constituido ad hoc en el seno de las organizaciones y con participación de personas de ALBOAN. En un primer momento se trataba de abordar las preguntas iniciales y comenzar a realizar la recuperación del proceso vivido. En esta primera fase se planificaron distintos talleres con los grupos de actores (autoridades locales y regionales, representantes comunitarios, organización acompañante). En el segundo momento, pasado ya un tiempo, contaríamos con la recuperación del proceso vivido y algunos criterios para la reflexión de fondo. Así, en esa segunda parte se abordaría la interpretación crítica y los puntos de llegada, es decir, las conclusiones, aprendizajes y recomendaciones. La práctica posibilitó este desarrollo en una de las experiencias. En otras, por dificultades para contactar con todas las personas al mismo tiempo, algunos de los talleres fueron sustituidos por entrevistas semi estructuradas. Esto supuso una limitación en lo que tiene que ver con la construcción conjunta de conocimiento, limitación que tuvo que ser asumida en el proceso de investigación.

Una vez realizada una primera aproximación a los avances de conclusiones, aprendizajes y recomendaciones realizamos un seminario internacional de intercambio entre representantes de las cuatro experiencias que se presentan en esta publicación y personal de ALBOAN y Entreculturas. Realizamos este seminario para profundizar en el análisis de las experiencias, definir aquellos elementos que son, en cierta medida, comunes a todas ellas y formular nuevas preguntas a las propias experiencias.

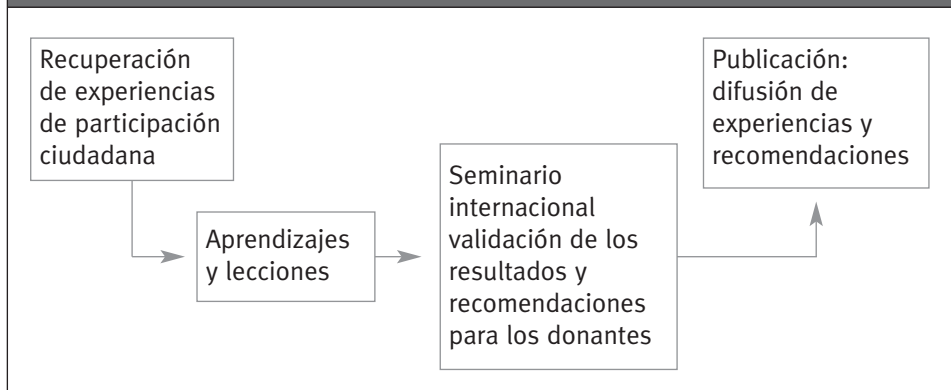
Tras este seminario se organizó un espacio de encuentro con entidades públicas en el que también estuvieron presentes las y los representantes de las experiencias. En este encuentro se presentaron aquellos aprendizajes que nos parecían claves a la hora de la financiación y desarrollo de actividades relacionadas con las políticas de cooperación.

Finalmente la publicación de varios documentos tal y como se presenta al comienzo de ésta y el trabajo de difusión de estas experiencias y recursos continúan siendo una tarea de importancia para contribuir a generar nuevos conocimientos y aprendizajes en el marco de los procesos de concertación entre la sociedad civil y el Estado.

---

<sup>4</sup> La propuesta metodológica está basada en lo desarrollado en *La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas* que se puede solicitar en ALBOAN o consultar en su página web.

Cuadro 5. Itinerario de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. ¿Para qué y qué se ha sistematizado?

La apuesta por la sistematización fue una opción metodológica que permite realizar un proceso investigativo y reflexivo de forma participativa con todos los actores protagonistas de la experiencia. La sistematización posibilita:

- Reconocer lo realizado.
- Recuperar la memoria de lo puesto en marcha.
- Analizar y reconocer no sólo los fracasos sino los avances realizados y también los puntos críticos con los que nos hemos encontrado.
- Analizar procesos concretos en el marco de un contexto más amplio.
- Aprender de la práctica.
- Generar conocimientos nuevos desde la propia práctica.
- Mejorar nuestras prácticas.
- Avanzar en nuestro trabajo en el campo de la transformación social.

En el caso concreto de las experiencias que se desarrollan en los siguientes capítulos el para qué de la sistematización y que se ha sistematizado es:

Cuadro 6. Asociación Jesús Obrero (CAIJO)  
Provincia de Quispicanchi, Cusco Perú

- **Objetivo:** Recuperar la experiencia de cosecha de agua en la Microcuenca de Ccatcca a través de la construcción de micropresas, como propuesta válida para almacenar aguas de lluvia en la sierra peruana y como elemento dinamizador de la participación y la organización comunitaria en el ámbito local.
- **Objeto:** La construcción de micropresas, experiencia que se inició en el año 2001 y finalizó en diciembre del 2006, en la microcuenca de Ccatcca, provincia de Quispicanchi y su vinculación con los espacios de concertación locales.
- **Eje:** La participación y organización de los actores involucrados (sociedad civil, gobierno local y la institución promotora) para la construcción de micropresas, la gestión del agua y su incorporación en los espacios de diálogo gobierno-sociedad civil.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7. Centro de Investigación y Promoción  
del Campesinado (CIPCA), Región de Piura, Perú

- **Objetivo:** Recuperar y reflexionar críticamente la funcionalidad del CORDA como espacio de interrelacionamiento Estado y sociedad civil para la generación de propuestas de políticas públicas del sector agrario en el ámbito regional.
- **Objeto:** La experiencia de relacionamiento sociedad civil y Estado para la generación de políticas públicas del CORDA en el periodo 2004-2008.
- **Eje:** La participación y la organización del CORDA en el proceso de concertación para la elaboración, implementación y seguimiento de políticas públicas en el sector agrario.

Fuente: Elaboración propia.

#### Cuadro 8: Inades-Formation Burundi

- **Objetivo:** Recuperar la experiencia de formación y estructuración del campesinado del café promovida por Inades-Formation Burundi como un caso de empoderamiento de las organizaciones de caficultores burundeses en el proceso de privatización del sector café.
- **Objeto:** El proceso de formación, acompañamiento y organización del campesinado del café promovida por Inades-Formation Burundi durante los años 2007 y 2008.
- **Eje:** La participación y organización de los actores involucrados: Inades-Formation Burundi, las organizaciones de caficultores y los poderes públicos en el proceso de privatización del sector del café.

Fuente: Elaboración propia.

#### Cuadro 9: Adivasi Kheti Yojna (AKY)

- **Objetivo:** Recuperar y reflexionar críticamente sobre el modelo de empoderamiento comunitario en materia de promoción de la democracia participativa promovido por Adivasi Kheti Yojna con las comunidades adivasis en el distrito de Sabarkhanta en el Gujerat.
- **Objeto:** El proceso de formación y acompañamiento, de los últimos seis años (2003-2006), en las comunidades Adivasis para ejercer sus derechos de ciudadanía en la implementación de las siguientes leyes: REGA (Ley Nacional para la Garantía del Trabajo Rural; RTI (Ley sobre el Derecho a la Información).
- **Eje:** La participación y organización de los actores involucrados (población beneficiaria y AKY) en la promoción de la democracia participativa.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, las organizaciones promotoras de la sistematización tanto las organizaciones locales que trabajan con las comunidades de base como ALBOAN y Entreculturas teníamos una agenda propia sobre la sistematización, compartida posteriormente con las comunidades. En el gráfico adjunto se presenta en un esquema la potencialidad de esta herramienta y la intencionalidad del estudio que ha sido generar aprendizajes y recomendaciones para las políticas de cooperación internacional y así incidir en la definición de políticas públicas vinculadas con la participación de la sociedad civil en espacios de concertación.

Cuadro 10. Estructura de la sistematización de las experiencias de participación ciudadana



Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. La recuperación de la historia y la investigación crítica

Hacemos una mención especial a la recuperación de la historia y, sobre todo, a la investigación crítica porque son dos momentos claves en este proceso metodológico que hay que cuidar especialmente.

La recuperación de la historia ha sido y, generalmente es, un momento muy interesante de trabajo y diálogo conjunto, de fortalecimiento común y de reconocimiento, tras el paso del tiempo, de la labor realizada y de los aprendizajes generados por ésta. Este momento del proceso es muy atractivo para las personas que participan en la experiencia, suele ser un momento de alta participación, de

re-encontrarse con personas que han participado en la experiencia y de descubrir elementos nuevos en una experiencia ya vivida.

El segundo momento, el de la investigación crítica, es un momento más complicada para las personas. A veces se ha destinado mucho tiempo y esfuerzo a la recuperación de la historia y para cuando llega la investigación crítica el grupo se encuentra casi sin fuerzas. En este momento es importante el papel del equipo dinamizador de la sistematización y el contraste con la teoría para ver si aporta preguntas o enfoques nuevos. Generalmente es el equipo dinamizador quien plantea unas preguntas críticas o ámbitos de discusión para que sirvan de contraste en los talleres con las personas que han vivido la experiencia. En cualquier caso conviene destacar que se trata de analizar de manera crítica la historia e interpretarla. No para buscar soluciones ni culpabilidades, sino para entender por qué pasó lo que pasó y poder llevar a cabo una auténtica reflexión de fondo. Es bueno en este momento echar mano de todo el trabajo ya realizado, las preguntas que han ido surgiendo a lo largo de la experiencia. Partiendo del eje de cada proceso, se trata de añadir nuevas preguntas que formular a la experiencia, de descubrir ¿por qué pasó lo que pasó? En definitiva, de dejarse interpelar por la experiencia.

Puede ocurrir que parezca que las preguntas superan la capacidad de respuesta pero con sistematicidad, volviendo al eje, a la teoría y al diálogo con la experiencia se pueden encontrar respuestas a casi todas las preguntas, y lo que es más interesante, respuestas que pueden sorprender.

### 3.6. Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones

En la sistematización, tanto el proceso como “los resultados tangibles” son importantes porque empoderan y generan aprendizajes. A la hora de extraer conclusiones, aprendizajes y recomendaciones se ha utilizado el siguiente criterio para agruparlas.

Las **conclusiones** hacen referencia a la primera respuesta que nos surge del análisis de la experiencia, de carácter general y relacionada con el eje que guía el análisis. Los **aprendizajes** son aquellas reflexiones y aplicaciones prácticas que nos genera la experiencia. Suponen una profundización mayor sobre las conclusiones que salen de la experiencia. Y, finalmente las **recomendaciones** son concreciones para nuestra asociación y generalizaciones a compartir con otras asociaciones para tener en consideración en futuras experiencias que puedan ser similares.

En los casos que nos ocupan, se ha hecho un esfuerzo especial al final de cada experiencia por especificar aquellas conclusiones, aprendizajes y recomendaciones que corresponden a cada agente implicado.

### 3.7. Una mirada global

La experiencia de haber realizado un proceso de sistematización de este tipo ha sido satisfactoria porque ha posibilitado compartir un trabajo y una metodología entre organizaciones aliadas (Adivasi Kheti Yojna, ALBOAN, Ccaijo, Cipca, Entreculturas, Inades-Formation Burundi). Nos ha posibilitado ponernos a reflexionar y dialogar directamente entre todos los agentes implicados en estos procesos de cooperación internacional: comunidades y organizaciones comunitarias; organizaciones de segundo nivel aliadas; representantes de las instituciones públicas y las organizaciones promotoras en el Norte. Esto ha generado un conocimiento, un compartir experiencias y retos, un reconocimiento de que hay más problemáticas y estrategias que nos unen que las que nos separan. Así mismo ha permitido que las propias organizaciones puedan tener una interlocución directa con las personas responsables de definir políticas y programas de cooperación internacional a nivel de instituciones públicas en el Norte.

Sin duda, no ha sido un camino exento de dificultades. En primer lugar ha supuesto un esfuerzo institucional en la selección de las experiencias, en la capacitación de las personas para aplicar la metodología y en el acompañamiento y contraste con las propias experiencias.

El proceso de aglutinar a personas alrededor de cada uno de los casos ha sido diferente según la experiencia. En uno de los casos, ha habido una gran voluntad y motivación de las personas para implicarse en la elaboración de la sistematización y, en otros casos, debido a los cambios de personas y las responsabilidades de quienes participan, su implicación ha sido más complicada.

La elaboración de los textos que recogen las experiencias ha sido una labor asumida por ALBOAN y realizada en contraste con las organizaciones aliadas y comunitarias. La experiencia ya nos indicaba que redactar el texto implica un gran reto, es complicado para organizaciones más habituadas a la acción. Además de la dificultad de reflejar la riqueza del proceso vivido en la sistematización, el diálogo generado entre los actores y los aprendizajes para quienes hemos intervenido.

El proceso de sistematización ha permitido reconocer deficiencias investigativas por parte de las organizaciones sociales. La falta de reflexión sobre la práctica y la importancia de incorporar procesos de reflexión participativos como la sistematización a ciertos proyectos cuyos aprendizajes consideramos estratégicos es una de las lecciones extraídas.

Frente a ello, cabe señalar que el proceso de sistematización ha sido valorado muy positivamente por aquellas personas que más han participado en el mismo. La sistematización ha posibilitado un espacio de formación, encuentro y reflexión compartida que se valora muy enriquecedor. Ha posibilitado encontrarse y reencontrarse no sólo físicamente sino también en los afectos, en las convicciones, en los compromisos y en los sueños.

Así mismo el hecho de querer conocer más en profundidad las experiencias y aprender de ellas supone un reconocimiento importante para todas las personas en ellas implicadas.

El encuentro y el intercambio con experiencias diferentes ha sido otro de los aspectos más valorados. Se ha generado contacto entre las diferentes experiencias provenientes de distintos contextos, se ha producido un enriquecimiento en los aprendizajes y formas de hacer y se han generando contactos y colaboraciones entre éstas.

Sin duda, los aprendizajes elaborados en conjunto nos han posibilitado tomar conciencia de elementos para mejorar las prácticas; aspectos que influyen y condicionan éstas, que son externos y que hay que tener en cuenta; y, también nos ha posibilitado tomar conciencia de grupos excluidos en la mayoría de nuestros procesos. Todos estos elementos son retos a abordar y a tener en consideración en próximos acompañamientos a procesos de participación y concertación.

Por último cabe señalar que, tanto la flexibilidad como la claridad en el camino trazado a seguir son claves. El reto es el equilibrio ya que aunque todas las experiencias y organizaciones partamos de un esquema similar, la creatividad de las organizaciones, las experiencias previas, el tiempo disponible, las propias dinámicas así como el colectivo con el que se trabaja requieren de adaptaciones variadas. Esta riqueza y creatividad contribuye a que el compartir y el aprendizaje entre las experiencias sea posible.



## **4. CAMBIANDO EL COLOR A Ccatcca. UNA EXPERIENCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA**

### **4.1. Comprender el caso: el contexto de la experiencia**

**Cambiando el color a Ccatcca** es la sistematización de una experiencia de participación ciudadana y de organización comunitaria en el distrito de Ccatcca, provincia de Quispicanchi en Cusco Perú. El distrito de Ccatcca es uno de los distritos más pobres del Perú, uno de sus mayores problemas es la escasez de agua y la pobreza extrema. Ccatcca es una zona indígena con altos grados de marginación social.

La “cosecha de agua” ha sido un elemento central para cumplir un objetivo más amplio del CCAIJO (Centro de Capacitación Agro Industrial Jesús Obrero-CCAIJO, ahora Asociación Jesús Obrero), organización promotora de la experiencia, que es el de mejorar la producción y los rendimientos productivos agropecuarios y con ello contribuir a mejorar los ingresos de las familias en situación de pobreza extrema. La apuesta inicial fue crear la capacidad de almacenar agua y gestionarla adecuadamente, dotar a las comunidades de capacidades productivas y, al mismo tiempo, fortalecer las capacidades colectivas para la negociación y el diálogo político en el distrito.

### **Proceso de descentralización**

El actual gobierno regional del Cusco no ha tenido un gran liderazgo respecto al proceso de descentralización. Sin embargo, viene cumpliendo con la normatividad en cuanto a los procesos de participación y concertación. Por un lado, ha realizado el presupuesto participativo regional, aunque se espera que mejore la participación del gobierno regional, en cuanto a poner en discusión sus propios proyectos. Por otro lado, ha reconocido la conformación del Consejo de Coordinación

Regional (CCR), como órgano consultivo y de coordinación del gobierno regional con las municipalidades. Este consejo está integrado por las alcaldías provinciales y por la representación de la sociedad civil, con las funciones y atribuciones que le señala la ley<sup>5</sup>. El 60% de sus integrantes son autoridades regionales y municipales; y el 40% son representantes de la sociedad civil<sup>6</sup>. Si bien es cierto que la norma no establece una cuota de participación de organizaciones tradicionalmente excluidas (de mujeres indígenas y jóvenes, entre otros) se reconoce que hay voluntad por promover su participación e integración en el CCR.

La función específica del CCR es concertar y opinar en torno a los aspectos claves de la gestión regional, entre ellos: el presupuesto participativo anual, el plan de desarrollo concertado, la visión general y los lineamientos estratégicos de los programas que componen el plan de desarrollo regional concertado<sup>7</sup>. Este consejo está impulsando la actualización del Plan Regional de Desarrollo del Cusco y también ha aprobado el Proyecto Educativo Regional.

En cuanto a la concertación, se han dado pasos para formar algunos espacios sectoriales nuevos. Se trata de los Consejos Regionales en los temas de mujer y derechos humanos, que todavía no se han formado, pero tienen ordenanzas para ello. A la fecha existen 14 consejos regionales, como por ejemplo: el consejo participativo regional de educación, de la mujer, de agricultura, o de turismo, entre otros.

### **Contexto político de Quispicanchi y Ccatcca**

El proceso de descentralización antes mencionado, también hace que desde el año 2003 se comience a priorizar la inversión de las municipalidades a través del presupuesto participativo, en concertación con las organizaciones sociales, políticas y productivas de cada localidad. En este sentido, desde la Municipalidad Provincial de Quispicanchi se promueve el fortalecimiento de espacios de concertación como es el Comité Multisectorial frente a la problemática social de Quispicanchi, Consejo de Coordinación Local, para que desde estas instancias se puedan priorizar políticas locales que puedan promover el desarrollo de la provincia.

---

<sup>5</sup> Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Cuarto párrafo del art. 11 de la Ley Nro. 27902, Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Nro. 27867 para regular la participación de las y los alcaldes provinciales y la sociedad civil en los gobiernos regionales y fortalecer el proceso de descentralización y regionalización.

<sup>6</sup> Del 40% de los representantes de la sociedad civil en el CCR, la tercera parte de éstos deben pertenecer al sector empresarial y de producción.

<sup>7</sup> Consejo de Coordinación Regional. Guía para una participación activa. Programa Pro descentralización-PRODES. Perú, mayo de 2006: 18.

En el distrito de Ccatca, el proceso de concertación inclusive cobra mayor fuerza, puesto que se promueve la creación del Consejo de Gestión del Desarrollo de Distrito de Ccatca “Allin Kausaypac”. Este espacio se creó aun cuando no se obligaba a las municipalidades que promuevan uno en cada localidad. Durante el periodo de Juvenal Ormachea (2002-2006) en este espacio se priorizaban las políticas de inversión local y se planificaba el proceso de presupuesto participativo.

### **Contexto social en Quispicanchi**

Según el Censo de Población realizado en el año 2005, la población de la provincia de Quispicanchi registró 82,202 habitantes lo cual representa el 7% de la población regional. El distrito de Urcos y el de Camanti presentan tasas de decrecimiento (-1.4% y -2%) lo cual está asociado a una fuerte migración. Por otro lado, los distritos de Ccatca y Ocongate tienen tasas de crecimiento positivas y altas (2.8% y 1.7%, respectivamente) lo cual podría explicarse por el mayor movimiento económico registrado en estas zonas como resultado de la construcción de la carretera interoceánica.

El nivel de pobreza y pobreza extrema en Quispicanchi es significativo. Según el mapa de pobreza elaborado por el fondo de cooperación para el desarrollo social-FONCODES, para el año 2005. Los distritos de Quispicanchi han sido calificados de la siguiente manera: extrema pobreza (Ccatca, Ocongate, Marcapata, Cusipata y Quiquijana), muy pobres (Urcos, Andahuayllillas, Huaró, Lucre Oropesa y Camanti).

### **Con respecto a la educación**

Dentro de Quispicanchi, Urcos y Ocongate son los distritos que concentran juntos cerca de la tercera parte de la población estudiantil, lo cual puede estar en relación a la mayor concentración poblacional en estas áreas.

Esta situación disminuye las oportunidades de tanto las personas jóvenes para estudiar alguna carrera técnica como de las personas que tienen alguna discapacidad para poder acceder a la educación. De acuerdo al estudio elaborado por el Instituto Peruano de educación en derechos humanos y la paz, en Quispicanchi el promedio de años de estudio es de 3.9 años para los varones y 1.5 años para las mujeres, dando lugar este hecho a la existencia de una población femenina mayoritariamente analfabeta (55.2%). Esta situación contribuirá, unido a otros factores, a disminuir la competitividad y las oportunidades.

## **Servicios básicos insatisfechos**

Otro indicador del nivel de desarrollo de una localidad es el nivel de servicios básicos insatisfechos, en el siguiente sentido: de acuerdo al último censo nacional (año 2005) se verifica que el 91.4% de la población en Quispicanchi tenía una o más necesidades básicas insatisfechas. Asimismo, el 70% de la población reside en áreas rurales, donde los servicios de agua, electricidad y desagüe son escasos (y prácticamente inexistentes en el último caso).

El año 2000 la provincia contaba con 17 establecimientos de Salud<sup>8</sup> y actualmente cuenta con 2 establecimientos de salud más, 1 en el Centro Poblado de Tinki y otro en Incacancha.

## **Tasas de natalidad y mortalidad**

Según datos de la Dirección Regional de Salud Cusco para el año 2005, los distritos que presentan mayores tasas de natalidad son: Ocongate, Ccatca, Ccarhuayo, Marcapata y Quiquijana con 40.2, 29.9, 29.4, 29.4 y 25.6‰ respectivamente, cifras superiores al promedio provincial (22.7‰). Por otra parte, la tasa de mortalidad infantil, durante el período de 2005 en la provincia fue de 49.5‰ nacidos vivos.

## **Desnutrición**

La desnutrición crónica es uno de los principales problemas que aqueja a la provincia de Quispicanchi, ya que al año 2005<sup>9</sup>, es la segunda provincia de la región después de Chumbivilcas, con 47.7 de cada 100 menores de 6 a 9 años de edad registrando desnutrición crónica, mientras en la región la tasa es de 33.7%; en el nivel nacional esta cifra es de 21.9%.

## **4.2. El camino recorrido: el CCAIJO y su apuesta por el desarrollo humano local**

### **El cambio de paradigma y el nuevo modelo de intervención: De población beneficiaria a ciudadanía activa**

CCAIJO es una organización de la Compañía de Jesús que lleva más de 30 años trabajando en la provincia de Quispicanchi y que tiene como misión trabajar por el desarrollo humano en la zona, especialmente de las comunidades más empo-

---

<sup>8</sup> CCAIJO, Diagnóstico de la Provincia de Quispicanchi, CCAIJO, 2000: 68.

<sup>9</sup> III Censo Nacional de Talla en Escolares 2005, MINEDU.

brecidas. En el año 2001 CCAIJO elabora una nueva planificación estratégica en la que se replantea algunos de sus sectores de trabajo; pero sobre todo, reflexiona sobre el enfoque desde el que hace las intervenciones en la provincia y define nuevas formas desde las que abordará, en adelante, su relación con la población y la forma de promover el desarrollo.

Este cambio de paradigma representaba para el CCAIJO un trabajo muy fuerte de sensibilización y formación en las comunidades con las que trabajaba para ir girando, igual que el propio CCAIJO, hacia una visión centrada en el ejercicio de la ciudadanía desde un enfoque de derechos. De ahora en adelante la principal insistencia será que las propias comunidades se hagan cargo de su desarrollo, participen, contribuyan y, sobre todo, decidan.

Este modelo, si bien está dirigido a las comunidades y a su población, también incorpora como actores fundamentales a los gobiernos locales y al trabajo de formación y acompañamiento para la creación de capacidades institucionales.

Este modelo se apoyó en la experiencia del CCAIJO de educación popular así como en la amplia experiencia previa en proyectos de desarrollo rural de la organización. El cambio fue favorecido por nuevas corrientes en torno al desarrollo que promovían una mirada más amplia del desarrollo humano. El discurso sobre la generación de capacidades y el fortalecimiento de la dimensión político social del desarrollo fueron elementos clave que marcaron las nuevas formas de acercamiento e intervención del CCAIJO.

### **La cosecha de agua**

Uno de los grandes desafíos del CCAIJO en esta década ha sido apostar por mejorar la actividad productiva de las comunidades de la provincia de Quispicanchi y concretamente de los distritos menos favorecidos. Este trabajo pasa por contribuir a que las comunidades desarrollen capacidades productivas y cuenten con la infraestructura necesaria para ellas. En esta región, tanto la escasez de agua como las condiciones geográficas condicionan en gran medida las actividades productivas y la calidad de vida de las familias.

Ante esta necesidad, la cosecha de agua se conceptualizó como un proyecto que les permitiría almacenar agua de lluvia, a través de pequeñas represas, para poder utilizarla durante todo el año y de esa forma, ampliar las iniciativas productivas de las comunidades. “Cosechar agua” sonaba muy extraño para las comu-

nidades, por eso el CCAIJO tuvo que hacer una fuerte labor de explicación de cómo se podía hacer esta “cosecha” y qué beneficios podía traer.

### **El agua como elemento dinamizador**

Dentro de la estrategia de CCAIJO se ubicó al distrito de Ccatcca como una región urgentemente necesitada de agua, pero también como un espacio en el que el CCAIJO no había intervenido en toda su historia. Las relaciones con la comunidad no se habían trabajado y había antecedentes de proyectos promovidos por otras organizaciones sociales que no habían tenido éxito. Ccatcca se identifica como un distrito que cumple distintas condiciones y en el cuál es posible iniciar una nueva estrategia de trabajo, diseñada y pensada como una intervención integral que pivotará en torno a un elemento dinamizador, el agua.

En el distrito de Ccatcca se venían dando enfrentamientos entre las familias por la utilización del agua, sobre todo, en época de sequía. Además de la gestión del conflicto por el agua, también se presentaba la imperiosa necesidad de contar con agua para ampliar las áreas de cultivo.

CCAIJO, como respuesta a esta problemática y a esas necesidades tan claras de la población, ofrece la cosecha de agua como una propuesta que intentaba cumplir varios objetivos, de los que tal vez el más importante sea que la comunidad asuma su papel protagónico como ciudadanía y se involucre en todo el proceso de la cosecha de agua haciendo suya la iniciativa.

Previo a la intervención en Ccatcca, CCAIJO había iniciado la construcción de micropresas en otras microcuencas que significaron un aprendizaje no solo desde el punto de vista técnico y de infraestructura, sino también como elemento clave para la resolución del conflicto social generado en la cuenca por el uso del agua. Estas experiencias previas permitieron reconocer la importancia de los liderazgos locales.

### **La campaña de sensibilización: “Ccatcca te quiero verde”**

La primera estrategia fue la campaña de sensibilización “Ccatcca te quiero verde”. Esta campaña fue una estrategia de participación ciudadana que estaba dirigida, en un inicio a los líderes comunitarios, a la organización comunal y a las y los pequeños productores del distrito. Este programa de sensibilización se centraba en el problema del agua, en una posible solución que era la recuperación de agua de lluvia y, sobre todo, en hacer que la población se asumiera como constructora de su propio desarrollo.

El CCAIJO organizó visitas de los líderes comunitarios a otras micropresas construidas anteriormente en otros distritos. Estas “pasantías” son recordadas por todos como un momento importante en el que vieron y palparon lo que significaba el proyecto, el trabajo que les esperaba y las posibilidades que podían abrirse.

El acompañamiento del CCAIJO a la organización comunitaria y el diálogo pausado y permanente fueron dando frutos poco a poco. La construcción de una relación de confianza y de negociación con los líderes comunitarios era fundamental para iniciar este camino conjunto. El equipo del CCAIJO participaba en las asambleas de la comunidad utilizando múltiples recursos visuales y de discurso para convencerles de que era posible cosechar agua.

La estrategia de sensibilización no solo llegó a los líderes comunales, sino que también empezó a extenderse el mensaje a la población en general y a las autoridades locales. Se utilizó la radio y elementos visuales (carteles, mensajes en muros, etc.) con el lema “Ccatcca te quiero verde” que despertaba el interés y la esperanza de la comunidad de contar con agua para sus cultivos. El mensaje que se transmitió permanentemente fue el de la movilización de capacidades de la comunidad, de su posibilidad de aportar recursos, pero sobre todo, de recuperar el agua y gestionarla adecuadamente.

La recepción de la campaña fue favorable, por lo que se inició un arduo proceso de concienciación y diálogo entre las autoridades distritales, los líderes comunales y el CCAIJO.

Cabe señalar que también se tuvieron que librar varios obstáculos. Entre ellos, además de las naturales resistencias a lo desconocido, hubo grupos dentro de algunas comunidades que se opusieron fuertemente al proyecto. La existencia de los Núcleos Ejecutores<sup>10</sup> en las comunidades dificultaba la negociación e influía en el proceso de decisión. Además, estos grupos tenían capacidad de inversión y la cosecha de agua se salía de su ámbito de influencia.

---

<sup>10</sup> Los Núcleos Ejecutores son unidades generadas en el periodo de Fujimori que recibían fondos del gobierno central para realizar obras en las comunidades. Esta organización creada por el gobierno no reconocía la organización comunitaria y rompía el proceso tradicional de organización y de toma de decisiones. Los núcleos ejecutores eran un antecedente de una mala gestión de proyectos entre este grupo de poder y la organización tradicional.

## **La estrategia integral de intervención: Innovación tecnológica y formación de capacidades**

El proyecto de cosecha de agua tiene una base de innovación tecnológica muy importante. La construcción de las micropresas incorpora una tecnología adecuada a las condiciones de la zona, utiliza materiales de la región y formula una propuesta de organización en torno a esta obra no solo para la construcción de la represa, sino para su posterior mantenimiento y para la gestión del agua.

Las micropresas están construidas en lugares estratégicos elegidos por la comunidad con la asistencia del personal técnico del CCAIJO. Una vez identificados los terrenos óptimos para la construcción, el siguiente paso fue la negociación de esas tierras para la construcción de la micropresa. Las directivas comunales tuvieron un papel central en este momento ya que los terrenos cedidos tenían que ser repuestos por otros con condiciones similares, de tal modo que no se vieran perjudicadas las familias que donaban sus tierras. La asesoría técnica para definir el terreno fue importante, pero la negociación fue una cuestión de la comunidad, de su asamblea y de su directiva.

La innovación no fue solo en la idea de recolectar agua de lluvia en esos distritos, sino que el equipo del CCAIJO decidió hacer uso de materiales existentes en la zona, de esta manera los costos fueron asequibles y la obtención del material resultó mucho más fácil.

Para este proyecto, la comunidad aportó, además de los terrenos, la mano de obra. Fue un trabajo duro que también generó tensiones y negociaciones al interior de la comunidad, pero que permitió aportar gran parte del coste del proyecto. La construcción de las micropresas no solo representaba aportar trabajo no cualificado, sino la formación y adquisición de conocimientos para el mantenimiento de la presa, el diseño de los canales de distribución, su construcción y utilización de los sistemas de riego que se han ido implementando en la zona.

Las micropresas fueron el primer paso para iniciar un proceso de capacitación que permitiera a las comunidades gestionar su propia agua, pero también desde ahí generar nuevas propuestas productivas. La cosecha de agua fue la entrada para obtener un recurso indispensable como es el agua, pero que siempre fue considerado un medio para otros objetivos, como la ampliación de las posibilidades productivas, el fortalecimiento de las capacidades comunitarias y colectivas o la mejora de los ingresos de las familias de la zona.



## **El equipo interdisciplinario y el acompañamiento de la experiencia**

El equipo que se formó para este proyecto se define así mismo como un “auténtico equipo de trabajo”. Se asumió un objetivo común y las personas fueron capaces de integrarse y poner en juego sus capacidades profesionales y personales para complementarse y fortalecer el papel del CCAIJO en el distrito de Ccatcca.

El equipo técnico tuvo que aprender cómo “hacer una laguna artificial”, cómo construir con materiales locales una “Qocha”<sup>11</sup>, cómo diseñar un sistema de riego, o cómo gestionar el agua. CCAIJO invirtió en la formación del personal, pero sobre todo, facilitó la configuración de un equipo interdisciplinario, con formación y con capacidad de propuesta y de toma de decisiones. Contar con profesionales que hablaran quechua, que fueran capaces de comunicarse en la misma lengua que los líderes comunitarios y entender los procesos asamblearios, participativos y de organización tradicional, facilitó la entrada en Ccatcca.

Dentro del CCAIJO el equipo encontraba apertura y amplias posibilidades para crear, proponer y aportar ideas de cambio. Contar con este equipo interdisciplinario que era capaz de dialogar y de aportar ideas al proyecto y al propio CCAIJO, permitió empezar a trabajar en temas transversales en esta experiencia: cuestiones como el género y la idea de ciudadanía se fueron incorporando en el modelo.

La estrategia de intervención contempló, desde el primer momento, fortalecer las capacidades organizativas de la comunidad, la sensibilización y la formación de los líderes comunitarios no solo en temas técnicos, sino también para el fortalecimiento del tejido social comunitario.

### **4.3. Estrategias claves para el éxito de la experiencia**

#### **Fortaleciendo la organización tradicional**

La idea siempre presente, era lograr que la comunidad se apropiara de la cosecha de agua, que hicieran suya la presa y que desde ahí se animaran a participar en otros ámbitos de la vida social, económica y política de la zona. Otro elemento de la propuesta era iniciar el diálogo no solo entre los líderes de las comunidades, o dentro de una comunidad, sino empezar a entablar negociaciones con las autoridades distritales para que se sumasen al proyecto, lo fortalecieran y en algún momento se responsabilizaran de cubrir esta necesidad de la población.

---

<sup>11</sup> Qocha, palabra del quechua que significa tanque o represa.

Las comunidades organizadas ejercieron presión a la autoridad provincial para conseguir apoyo para la construcción. La municipalidad de Ccatcca cofinanció la obra con maquinaria y el liderazgo del Alcalde ayudó a que el gobierno provincial se involucrara y trabajara conjuntamente para llevar a cabo el proyecto.

La construcción de esta obra fue un primer ejercicio de colaboración en Ccatcca entre el CCAIJO y las comunidades. Esta colaboración se caracterizaba por un alto grado de protagonismo de sus líderes y los gobiernos distrital y provincial.

### **Los liderazgos comunitarios**

El papel que jugaron los directivos comunitarios fue esencial para el éxito de la cosecha de agua. Los líderes eran el primer grupo objetivo de adhesión a la propuestas, pero sobre todo, ellos mismos recuerdan lo importante que fue imaginar a Ccatcca de “otro color”. La escasez de agua es y ha sido una necesidad sentida para la población. En realidad, el trabajo de diálogo que inició el CCAIJO con la comunidad no consistía en ver esta necesidad sino en cómo solucionarla y en apropiarse del proyecto y de lo que de ahí se derivara.

Los líderes que participaron en este proceso reconocían lo difícil que fue, en muchas ocasiones, la construcción de las qochas. Tuvieron que enfrentarse a dificultades no solo en la negociación de los terrenos sino también en la confianza de la comunidad en el proyecto, en la labor de diálogo y en el convencimiento de que era posible represar agua de lluvia. Una de las mayores dificultades fue contrarrestar opiniones más catastrofistas como las de Iglesias o grupos políticos de la comunidad que auguraban el fracaso para la cosecha de agua.

Para algunos directivos la negociación no fue fácil, llevó su tiempo y esfuerzo, pero finalmente, todas las personas reconocían con satisfacción que las qochas existen hoy en cada una de sus comunidades. Haber liderado el proceso de construcción, la negociación y la puesta en marcha de la cosecha de agua les deja un sentimiento de orgullo por haber contribuido con su trabajo, con su tiempo y sobre todo, con su compromiso.

Los representantes de la comunidades son conscientes que queda mucho por hacer, pero cada uno de los directivos está convencido que sólo unidos, confiando unos en otros y comprometiéndose con el trabajo colectivo, son capaces de lograr mejores cosas para su comunidad. Hoy, con alegría, nos han compartido

los nuevos cultivos, los pastos, el sistema de riego, las mejoras en la distribución del agua, etc. Si bien Ccatcca sigue siendo una zona de alta marginación, para muchas familias la cosecha de agua ha significado un cambio cualitativo en sus opciones productivas y por tanto, en su calidad de vida.

### **La articulación de la participación en los espacios de concertación**

Si bien el agua fue el elemento dinamizador sobre el cual se empezó a articular la participación de la sociedad, el diálogo entre los actores fue avanzando para generar espacios de concertación que permitieran tener una visión compartida del desarrollo en el distrito de Ccatcca.

Las asambleas comunitarias y los grupos y organizaciones que existían en Ccatcca empezaron a tener inquietudes sobre el desarrollo de la región. Los líderes veían que tenían el agua y ahora necesitaban negociar con las autoridades para que promovieran otro tipo de proyectos e inversiones.

El equipo del CCAIJO en el distrito, y en sintonía con la estrategia de impulso al desarrollo de la zona, jugó el papel de promotor de este espacio de concertación. Ofreció asistencia técnica y formación para la formulación del plan y facilitó los espacios de diálogo para que las comunidades tomaran decisiones sobre los proyectos prioritarios para el distrito, pero también para articular estrategias de incidencia ante el cambio de gobierno distrital que se avecinaba.

El gobierno distrital mostró apertura y voluntad política para el diálogo. La participación del CCAIJO como facilitador del espacio daba confianza a la comunidad y al gobierno local, lo que facilitó el trabajo. Quizá una de las mayores bondades de este espacio es que fue capaz de convocar a otras organizaciones como Agustina Rivas o los comités de PRONAMACHS para sumarlos a este espacio de concertación y conseguir proponer y decidir conjuntamente.

### **Nuevas formas de organización**

Como se ha dicho, la comunidad participó antes, durante y después de la construcción de las qochas con distintos roles, con distintas intensidades y en diferentes actividades, conservando un papel protagonista de principio a fin. Previa a la construcción y una vez negociadas las tierras en las que se levantaría la qocha, la asamblea comunitaria nombró un Comité de Obra. Esta organización se formó dentro de la propia asamblea para responsabilizarse y gestionar las faenas para la construcción. Estos comités de obra fueron muy importantes para gestionar el trabajo, las relaciones con la comunidad y con el equipo del CCAIJO.

Una vez terminadas las presas, el paso siguiente era cómo distribuir el agua, cómo administrarla y cómo organizarse para ello haciendo un uso razonable y eficiente de este recurso. Una vez más el “saber” de la comunidad fue la mejor herramienta para que el personal técnico del CCAIJO pudiera aportar sus conocimientos sobre el plan de riego.

El CCAIJO, además de la asesoría, se comprometió a dar capacitación y asistencia técnica para poner en marcha este sistema de distribución de agua y acompañar a la comunidad para buscar una forma de organizarse para administrar el sistema.

Desde la municipalidad se promovió que se incorporara como estatuto comunal el cuidado y gestión del agua. Con el plan de distribución ejecutado y poniendo en marcha el nuevo sistema de riego, la comunidad necesitaba organizarse para la gestión y el mantenimiento de este sistema. Casi de forma inmediata se constituyeron los comités de riego. Su objetivo, organizarse y formarse para que las y los usuarios hicieran un uso eficiente del agua y de la infraestructura.

El comité de riego se convierte en un nuevo espacio de organización, con poder y con capacidad de decisión sobre este recurso. El comité pertenece a la asamblea comunitaria y sus miembros son nombrados y asignados en asamblea por periodos concretos de tiempo, lo que permite fortalecer la organización tradicional y a la vez, tener una unidad de gestión ágil que administre de forma eficiente el agua.

### **Cambios en el gobierno local y presupuestos participativos**

El pacto firmado durante la campaña electoral, en el que los candidatos se comprometían a respetar los procesos de desarrollo iniciados en el distrito, fue respetado por el nuevo alcalde. Además de este compromiso adquirido con la sociedad, fue determinante el buen conocimiento que el nuevo alcalde tenía sobre la situación del agua en la zona así como la confianza en la seriedad del trabajo del CCAIJO. El alcalde entrante sabía que la cosecha de agua tenía potencial y que podía ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas del distrito.

Este cambio de gobierno local permitió caminar a la comunidad, al gobierno y a las organizaciones sociales, hacia una visión de desarrollo reorientada a lo rural, así como adquirir mayor compromiso con nuevos proyectos y una propuesta de desarrollo desde la municipalidad. Con el impulso a esta nueva visión de desarrollo en Ccatcca y el compromiso asumido por el alcalde, de transparencia y aper-

tura de espacios de participación y concertación, el Consejo Gerencial de Desarrollo Distrital (CGDD) se consolida y continúa su andadura convirtiéndose en un referente de concertación en la región de Cusco.

Ese mismo año, la ley de presupuestos participativos es aprobada en el país. Esta ley da un nuevo impulso a los espacios de participación y el presupuesto participativo se convierte en una herramienta importante para asegurar la construcción de las qochas con la financiación del gobierno local. Este impulso nacional a los espacios de presupuesto participativo fue un elemento clave para la continuidad de la cosecha de agua.

### **Promoción de nuevos sectores productivos**

Como ya se ha explicado, un objetivo central de la cosecha de agua era contar con agua de riego para nuevos cultivos. Tener agua durante todo el año significaba romper con la agricultura de temporal y promocionar nuevos cultivos.

Una vez más, la comunidad respondió entusiastamente. Habían conseguido tener agua, luego un sistema de riego, y ahora llegaba el momento de intentar nuevos cultivos en sus pequeñas parcelas. Nuevamente el papel de los líderes comunitarios estuvo presente. La comunidad se formó y se organizó para empezar estas nuevas actividades, movilizaron sus propios recursos (conocimiento, tiempo, ahorros, etc.) y el contar con agua y pastos les permitió iniciar la alimentación de ganados, reforestar algunas zonas e iniciar proyectos como la crianza de cuyes y de vacunos. Las mujeres se convirtieron en las protagonistas de esta etapa del proyecto, ellas asumieron el papel protagónico en estos nuevos sectores productivos.

### **Transferencia de tecnología y cambio de protagonismos en la comunidad**

El proceso de descentralización peruano, que tiene una dimensión de mayor financiación a los gobiernos regionales y locales, y en el caso concreto del Cusco, el pago del canon minero, representó un incremento significativo de fondos públicos en la zona. Gracias a estos nuevos fondos, las municipalidades pudieron financiar éstas y otras obras, pero lo central de la transferencia no estaba en la financiación, sino en la forma de construir las qochas y en el modo de organizarse y coordinarse con la comunidad antes, durante y después de la construcción de la micropresa.

CCAIJO terminó así su intervención en la construcción de micropresas y en el impulso a la cosecha de agua. A partir de estas construcciones, CCAIJO continuaría desplegando otro tipo de estrategias derivadas de la capacidad de recolectar y gestionar el agua adecuadamente.

#### 4.4. Los puntos de llegada: conclusiones, aprendizajes y recomendaciones

##### Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones para las comunidades

##### Conclusión 1: Participación y representación social una vía para la solución de problemas comunes

###### Aprendizaje.

Para solucionar problemas comunes la participación de las comunidades es necesaria.

###### Recomendación.

Fomentar procesos participativos para que las propias comunidades sean actores protagónicos en la gestión y resolución de los problemas comunes.

##### Conclusión 2: La apertura al acompañamiento de agentes externos en procesos participativos es una ventana a nuevas posibilidades

El objetivo de impulsar iniciativas de participación en el distrito, era pasar de una participación muy tutelada y acompañada permanentemente, a una participación que integrara a los principales grupos de la zona y les permitiera articularse de forma colectiva para intervenir en aquellas cuestiones que les afectan (lo político, económico, social y ambiental). En un principio los procesos de participación fueron promovidos por un agente “externo” a la comunidad (el CCAIJO) que asume un papel de guía y acompañante para la participación y la organización en torno a un objetivo común: tener agua para riego en el distrito.

###### Recomendación.

Apertura a la asesoría de agentes externos siempre que éstos respeten las opiniones de la comunidad.

### **Conclusión 3: Los aportes técnicos junto con la convivencia, la confianza y el trabajo de “compañeros” claves en el éxito de la experiencia**

Las comunidades afirman haber tenido un “despertar colectivo” en temas vinculados con la producción, el riego y la infraestructura productiva.

Para los líderes comunitarios un elemento clave que facilitó la participación fue la presencia del CCAIJO en Ccatcca. Afirman que la integración del equipo técnico de la cosecha de agua en la comunidad, la convivencia, la confianza y el trabajo de “compañeros” fueron indispensables para confiar en la propuesta e iniciar el camino conjunto.

---

#### **Aprendizajes.**

Para implicar a las comunidades en procesos participativos es necesario ofrecerles una vía de solución a problemas básicos.

Los aspectos relacionales en clave de horizontalidad fomentan la participación de muchas de las personas de la comunidad.

---

#### **Recomendaciones.**

Identificar los problemas básicos de las comunidades y buscar cauces de solución a través de procesos participativos.

Conviene complementar la formación y aportes técnicos junto con relaciones de horizontalidad con las comunidades.

---

#### **Conclusión 4: Es necesario contar con la experiencia y los espacios necesarios para aprender y practicar la participación**

Al interior de la comunidad la experiencia les ha aportado nuevos elementos para su organización. Para el consejo directivo comunal tener la información necesaria, dinamizar las reuniones permanentes entre directivos y la organización de la asamblea, ha representado aprendizajes importantes en su rol como directivos y mejoras en su relación con la asamblea.

La asamblea comunal se revaloriza como instancia de decisión. La asamblea recupera y aplica su capacidad de decisión y de establecimiento de normas comunitarias que son acatadas y valoradas por la población. La creación de los comités de riego y posteriormente de la comisión de riego distrital, les permite participar como usuarios y usuarias y gestoras de un recurso valioso para la región como es el agua.

---

#### **Aprendizajes.**

Para participar son necesarias tanto la experiencia como los espacios para que ésta tenga lugar.

El reconocimiento por parte de la comunidad de los espacios de participación es clave para que esta sea significativa para las personas y la comunidad.

---

#### **Recomendación.**

Consolidar espacios de participación propios en la comunidad y fortalecer en estos las capacidades de las personas.

---



### **Conclusión 5: Si se puede decidir la participación resulta una estrategia interesante**

Es posible que un elemento central para ir asumiendo un papel más proactivo en la participación haya sido la capacidad de decisión.

En relación con los espacios de concertación, podemos decir que el CGDD surge cuando el CCAIJO inicia su trabajo en Ccatcca.

---

#### **Aprendizajes.**

La toma de decisiones es clave para el fomento de la participación comunitaria.

La toma de decisiones en comunidad fortalece y empodera a las comunidades en su relación con otros actores.

En la medida en la que las comunidades muestran sus capacidades y liderazgo las autoridades locales confían en las mismas para el desarrollo de propuestas.

---

#### **Recomendaciones.**

Consolidar espacios de participación propios y con capacidad de decisión en la comunidad y fortalecer en éstos las capacidades de las personas.

Cuando la comunidad esté suficientemente fortalecida es conveniente invitarla y acompañarla a un proceso de concertación con otros actores.

---

### **Conclusión 6: Las experiencias de participación exitosas en el nivel local animan a participar en niveles superiores**

Si la organización comunitaria se ve fortalecida y con capacidades de decisión eso repercute en la participación en los espacios de concertación del distrito.

---

#### **Aprendizaje.**

Conocer experiencias de otros lugares facilita y motiva para asumir novedades en la comunidad y para luchar por ellas.

---

#### **Recomendación.**

El contacto entre comunidades y experiencias exitosas genera no solo aprendizajes sino la apuesta por introducir nuevas soluciones a los problemas de las comunidades.

**Conclusión 7: Los retos asumidos de forma colectiva tienen más éxito y son menos pesados**

**Aprendizaje.**

Unidos y con responsabilidades compartidas se tiene más fuerza.

---

**Conclusión 8: El conocimiento de experiencias comunitarias exitosas de otros lugares anima a la incorporación de nuevas estrategias**

**Aprendizaje.**

El contacto con experiencias de otras comunidades motiva la introducción de nuevas formas y estrategias de abordar las problemáticas.

---

**Recomendación.**

Poner en contacto experiencias diversas de solución a problemáticas comunes puede generar nuevas alternativas.

---

**Conclusión 9: Hay que aprovechar aquellos elementos de contexto que nos favorezcan**

Durante la cosecha de agua el proceso de descentralización impulsó fuertemente los espacios de concertación en el ámbito local y regional. Es por ello que esta oportunidad se toma y se vincula a resultados ya obtenidos en la recuperación y gestión del agua para ampliar la visión de desarrollo más allá de este recurso e iniciar una reflexión compartida sobre el desarrollo de Ccatcca.

---

**Aprendizaje.**

Conviene sacar partido de elementos de contexto que nos pueden favorecer y fortalecer.

---

**Recomendación.**

Analizar permanentemente el contexto para valorar si pueden tener lugar elementos que nos pueden fortalecer o debilitar.

---

## Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones para el CCAIJO

### **Conclusión 10: En el espacio rural es necesario realizar proyectos que combinen desarrollos técnicos específicos con la promoción de la participación**

CCAIJO ofreció un proyecto, información y asistencia técnica, sobre el que la ciudadanía decidió sumarse pero siempre bajo un esquema tutelado por la organización. La promoción de la participación ha sido un elemento permanente en la experiencia. La valoración de esta dimensión por parte de las personas protagonistas de la historia comprueban, que a pesar de las dificultades que se presentaron, la cosecha de agua ha cumplido con un doble objetivo: contribuir a la solución del problema de la escasez del agua y a fortalecer las capacidades sociales y de participación de las comunidades en el distrito de Ccatcca.

#### **Aprendizaje.**

El equilibrio entre aporte de conocimientos técnicos y el trabajo de fomento de la participación y apropiación de estos conocimientos es clave para la viabilidad de los proyectos.

#### **Recomendación.**

Combinar elementos técnicos con otros metodológicos y de fortalecimiento de las capacidades comunitarias así como la apropiación de los procesos.

### **Conclusión 11: El conocimiento de experiencias similares exitosas en otros lugares actúa como elemento catalizador de las comunidades**

#### **Aprendizaje.**

El contacto entre experiencias comunitarias actúa como elemento motivador y enriquecedor de la solución a las problemáticas de las comunidades.

#### **Recomendación.**

Facilitar el contacto entre experiencias comunitarias pueden constituir un elemento motivador y convincente en algunas propuestas realizadas a las comunidades.

### **Conclusión 12: Las relaciones horizontales con la comunidad clave para el éxito de la propuesta**

La promoción de la participación y organización pasa por entablar una comunicación horizontal y personal con las comunidades. Esto lleva tiempos y ritmos específicos que no pueden violentarse ni apresurarse.

---

#### **Aprendizajes.**

Las relaciones horizontales con la comunidad clave para el éxito de la propuesta.

Las comunidades, una vez motivadas, pueden aportar mucho más de lo que se imagina.

---

#### **Recomendación.**

Cuidar las relaciones de carácter horizontal con las comunidades ya que facilita y favorece su implicación y apropiación de la propuesta.

---

### **Conclusión 13: La combinación de formación y asistencia tanto en aspectos técnicos como en participativos es necesaria en este tipo de proyectos**

La participación ha de ir acompañada de formación y asistencia técnica.

---

#### **Aprendizaje.**

Combinar aspectos formativos y de asistencia tanto de aspectos técnicos como de fortalecimiento comunitario beneficia al desarrollo del proyecto.

---

#### **Recomendación.**

En las propuestas formativas y de asistencia es clave combinar aspectos técnicos con aspectos de fortalecimiento comunitario.

---

**Conclusión 14: Un equipo interdisciplinar, implicado y comprometido es una clave para el éxito**

Contar con un equipo implicado y comprometido con la propuesta ha sido una de las principales clave del éxito de la cosecha de agua. La visión integral con la que se formula y ejecuta el proyecto les obliga a “levantar la cabeza” a todas las personas y a participar desde la interdisciplinariedad para resolver problemas complejos y de forma permanente.

**Aprendizajes.**

Para equilibrar elementos técnicos y participativos es necesario un equipo interdisciplinar.

Un equipo implicado y motivado es clave para la motivación e implicación de la comunidad.

**Recomendación.**

Crear equipos interdisciplinarios, implicados y motivados es clave el desarrollo de este tipo de proyectos.

**Conclusión 15: El paso del enfoque de la participación como instrumento a la participación como derecho contribuye al crecimiento del protagonismo de las comunidades**

Los objetivos de la participación se van transformando, en los primeros momentos la participación es un instrumento, un medio para lograr un fin concreto que les permitiera cambiar una situación. Esta idea de participación como un medio se va transformando y la población y sus líderes van constatando que organizarse y participar en otros espacios y con nuevos actores, puede traer beneficios para su comunidad pero también que participar es una responsabilidad y un derecho.

**Aprendizaje.**

Es necesario entender la participación como un proceso que integra una metodología específica e implica un derecho de las comunidades en el ejercicio del desarrollo.

**Recomendación.**

Entender el trabajo con las comunidades en torno a la participación como un proceso que va desde una metodología o instrumento hasta un derecho que las comunidades tienen que ejercer en su desarrollo.

### **Conclusión 16: El trabajo con las autoridades locales beneficio para todos los actores implicados**

Hoy el CCAIJO reconoce lo valioso de la relación con las autoridades locales, “nos ha llevado a tomar un interés por lo político. No tenemos una opción político-partidaria, pero estamos atentos a lo que sucede y sabemos que debemos tener una visión política de nuestras acciones”. Incorporar dimensiones como la participación en los proyectos de CCAIJO ha llevado a la reflexión sobre ampliar los espacios de influencia, a preguntarse cómo articular su experiencia local con lo regional y cómo dinamizar permanentemente espacios de diálogo y participación para la ciudadanía.

---

#### **Aprendizaje.**

El trabajo con las autoridades locales es necesario y puede ser beneficioso para la viabilidad del proyecto en la comunidad.

---

#### **Recomendación.**

El trabajo con las autoridades locales es necesario y puede ser clave para la viabilidad del proyecto en la comunidad y para el protagonismo de las comunidades en su propio desarrollo.

---

## Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones para las autoridades locales

### **Conclusión 17: La debilidad de las autoridades locales deviene por los personalismos y la poca capacidad institucional**

La debilidad institucional de los gobiernos distritales se evidencia en el momento que al faltar un agente externo como dinamizador (el caso del CCAIJO) los espacios se caen o resultan verdaderamente complicados de gestionar.

#### **Aprendizaje.**

En las autoridades locales hay que fortalecer liderazgos dialogantes y participativos así como la propia institucionalidad.

#### **Recomendaciones.**

El fortalecimiento de las autoridades locales así como de sus capacidades para un liderazgo compartido es clave para el fomento de la democracia y el desarrollo humano.

La existencia de una entidad dinamizadora de los procesos participativos contribuye al éxito de los mismos.

### **Conclusión 18: El diálogo como medio de trabajo con las comunidades**

#### **Aprendizaje.**

El diálogo con las comunidades es la estrategia clave para un desarrollo y el ejercicio de la ciudadanía.

#### **Recomendación.**

Capacitar a todos los actores para el diálogo es estratégico.

**Conclusión 19: La legitimidad de las organizaciones locales es clave para el éxito de los proyectos**

**Aprendizaje.**

La legitimidad de las organizaciones promotoras tiene una relevancia clara en el desarrollo de los proyectos.

---

**Conclusión 20: El equilibrio entre la dimensión social y la técnica es una estrategia interesante para el trabajo con comunidades**

**Recomendación.**

En proyectos de desarrollo comunitario una estrategia de fomento de la participación es la integración de ésta en proyectos de desarrollo productivo o de mejora de condiciones de vida.

---

**Conclusión 21: La viabilidad de procesos participativos más allá del proyecto o la experiencia concreta**

**Recomendación.**

En el diseño de los procesos y proyectos conviene integrar las estrategias y las condiciones que posibiliten la viabilidad de los procesos más allá del proyecto en sí mismo.

---

**Conclusión 22: Las mujeres encuentran en proyectos y procesos de mejora de la condiciones de vida de las comunidades una oportunidad para su proceso de empoderamiento**

**Recomendación.**

Con el objetivo de posibilitar el empoderamiento de las mujeres en el seno de las comunidades rurales la implicación de éstas en proyectos productivos o de mejora de las condiciones de vida es una estrategia que puede resultar exitosa.

---



## 5. EL CONSEJO REGIONAL DE DESARROLLO AGRARIO: EL RETO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA DEFINICIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

### 5.1. Comprender el caso: el contexto de la experiencia

La experiencia analizada expone un caso de interrelación entre Estado y sociedad civil en un ámbito concreto: el desarrollo del sector agrario en el ámbito regional de Perú. En el análisis queremos observar nuevos enfoques de la participación, de sus procesos y de la apuesta por la construcción de políticas públicas basadas en la concertación. Nos hemos acercado a la experiencia con la intención de dar respuesta, desde la práctica, a preguntas como las siguientes. ¿Es posible participar desde las bases para la definición de políticas que afectan la vida de las personas? ¿Cómo se favorecen estas interacciones entre el Estado y la Sociedad Civil y qué resultados vamos obteniendo?

Estas respuestas se irán construyendo al repasar la historia y el proceso vivido por el Consejo Regional de Desarrollo Agrario (CORDA) de Piura, Perú. Este consejo es un espacio de diálogo e interrelación entre instancias gubernamentales y representantes de la sociedad civil en la región. El CORDA se ha configurado, desde el 2003, como un espacio de concertación con el objetivo de contribuir a la formulación de políticas orientadas al desarrollo del sector agrario de la región.

#### Contexto económico-productivo de Piura<sup>12</sup>

La región de Piura cuenta con un potencial económico diverso, destacando entre los principales sectores productivos el de los hidrocarburos, la agricultura tradicional y moderna, la pesca y los servicios. La política económica nacional ha impulsado

---

<sup>12</sup> Información extraída del documento de formulación del Programa: Empoderamiento de la sociedad civil para la gobernanza democrática en el marco del proceso de descentralización, en Piura, Moquegua y Cusco-Perú. ALBOAN 2007.

fuertemente las grandes inversiones sin modificar el modelo de desarrollo primario-exportador, que somete a más del 40% de la población a la pobreza; se agrava en la zona rural y especialmente en el colectivo de mujeres.

El desempleo y el empleo informal presentan las mismas tendencias que en el resto de Perú (más del 50% de la PEA). La región de Piura tiene bajos niveles de desarrollo social, el ingreso familiar per cápita no alcanza los 60 dólares mensuales y el índice de matriculación en el nivel secundaria no alcanza el 70%. Dentro de la propia región, la diferencia entre las zonas de la costa y la región andina es clara. La pobreza es mucho más dramática en las poblaciones rurales.

El dinamismo económico de Piura es desigual entre los sectores productivos. El desarrollo de la actividad petrolera en la zona de la selva (esta región aporta el 40% de la producción nacional), y las fuertes inversiones en la explotación de otros recursos naturales a manos de empresas transnacionales que han llegado a la región en los últimos años, está impactando fuertemente en la economía de la región de manera desigual.

Como se ha dicho, uno de los sectores tradicionales en Piura es el sector agrario, que se caracteriza por el casi abandono y la ausencia de políticas regionales que favorezcan al sector. Este sector es uno de los más importantes, no solo por su generación de mano de obra, sino por el potencial que significan las cerca de 140 mil hectáreas agrícolas, la mayoría de ellas con riego regulado y de las cuales, el 90% está en manos de pequeñas producciones de la costa y la sierra con unidades que, en promedio, tienen una extensión de 1.8 hectáreas.

Los principales cultivos en la región de Piura se basan en el cultivo de arroz, algodón Pima, maíz, mango, banano, limón, café orgánico y frijol. Siguiendo la tendencia nacional, el gobierno regional piurano promueve proyectos que favorecen a las grandes corporaciones agropecuarias, que han comprado recientemente casi 15 mil hectáreas para la producción de agro-combustible lo cual ha generado tensiones notorias con las comunidades que viven en esas zonas.

Por otra parte, en la sierra de Piura, se han implementando recientemente varias iniciativas que han incrementado su visibilidad social, política y económica. Entre ellas cabe destacar el fortalecimiento de iniciativas empresariales de pequeñas producciones cafetaleras sustentadas en la gestión empresarial asociativa y que cuentan con su propia central exportadora (Central Piurana de Cafetaleros -CEPICAFE). A nivel regional se está priorizando el mercado de tierras para facili-

tar grandes inversiones, particularmente para cultivos de agro exportación y la producción de insumos para los bio-combustibles.

En Perú en general, y en la región de Piura en particular, se han empezado a implementar con fuerza mecanismos de liberación de la economía, siendo el de mayor impacto para el sector agrario el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, que pone en riesgo la viabilidad de la pequeña agricultura (que supone casi el 90% del área agrícola de la región) ya que permitirá el ingreso al país de varios productos que competirían a precios subsidiados con la producción de las regiones como es el algodón, arroz, maíz, lácteos, etc. Ello hace necesario generar políticas gubernamentales concertadas para reducir dicha vulnerabilidad y activar la participación social para la concertación y el diseño de políticas públicas que generen mejores condiciones para las pequeñas producciones. Por todo ello, el análisis del espacio de concertación ligado al sector agrario resulta tan pertinente. Su fortalecimiento y presencia pública puede significar una diferencia para la mayoría de las pequeñas producciones de la región.

## **5.2. El camino recorrido por el Consejo Regional de Desarrollo Agrario de Piura (CORDA)**

El origen del CORDA se remonta a una iniciativa de actores de la sociedad civil como respuesta a condiciones del contexto peruano y regional. En el marco de la segunda oleada del proceso descentralizador en Perú (iniciada en 2001 en el gobierno de Toledo) los gobiernos subnacionales instrumentaron una serie de medidas y mecanismos para activar la concertación y participación de la sociedad civil. Esto ha activado a movimientos sociales y organizaciones, que han ido generando nuevos espacios para el diálogo Estado y sociedad civil. Este contexto ha propiciado, pese a la desarticulación social que ha vivido el Perú en los últimos años, que grupos concretos se organicen y se animen a participar en espacios más estructurados para la concertación y el diálogo político.

### **La iniciativa de la Sociedad Civil**

Paralelamente al proceso de descentralización, en el año 2003, desde el Colegio de Ingenieros de Piura (CIP) y desde la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Piura (UNP), se convocaron reuniones con especialistas en el sector agrario de la región de Piura con el fin de generar un diagnóstico sobre agricultura en la región para proponer líneas de acción y de promoción del desarrollo agrario. La iniciativa fue apoyada por líderes del sector que vieron una oportu-

nidad en el contexto para crear opinión y aportar al desarrollo del sector. Esta propuesta se generó, entre otras cosas, por la coyuntura climatológica y gubernamental, contextos que afectaban y suponían una oportunidad para el desarrollo del sector agrario.

La propuesta original era generar un espacio de soporte técnico en temas de agricultura, intencionalidad que con el tiempo se fue modificando. Sin embargo, fue el germen del actual espacio de concertación. Este consejo se empieza a integrar con personalidades del gobierno (gerencia de desarrollo regional) y con especialistas en investigación agraria (como personas de la academia), que van generando una visión común de lo que se configuraría, en poco tiempo, en el Consejo Regional de Desarrollo Agrario de Piura (CORDA).

Una iniciativa que fortaleció este incipiente espacio fue la invitación explícita al Presidente Regional, en la que se ofrecía el apoyo de este grupo de especialistas para la formulación de políticas agrarias en la región. Este grupo, estaba soportado, por un lado por las capacidades de investigación y generación de conocimiento de la universidad, y por otro, con la experiencia y conocimiento de personas concretas en el sector agrario. La invitación fue bien acogida, y el Presidente Regional decidió incorporar a las y los agricultores, como actores principales con los que se debía contar. La Junta de San Lorenzo se convirtió en un agente activo, como representantes de una zona en ese momento en conflicto, debido a la instalación de una empresa minera.

Así es como el CORDA se empieza a gestar. Un logro de este primer grupo fue que se emitiera una ordenanza gubernamental en la que se definía su configuración y puesta en marcha. De acuerdo a este decreto, los objetivos esenciales del CORDA son: “planificar, ordenar y promover la producción agraria de la Región Piura, siendo además un instrumento de concertación entre los representantes de los productores agrarios, el Estado y otras instituciones vinculadas e interesadas en el desarrollo regional agrario, para el establecimiento y aplicación de las políticas regionales agrarias a mediano y largo plazo”<sup>13</sup>.

Desde la sociedad civil se insistió que el Presidente del gobierno fuese quien encabezara dicho espacio como una medida política que permitiera a este consejo tener influencia real en la definición de políticas en el sector agrario. Finalmente, la representación se delegó al Gerente General del Gobierno de Piura.

---

<sup>13</sup> Ordenanza Regional N° 025/GRP-CR.

### Cuadro 11. ¿Cómo funciona el CORDA?

- Está conformado por representantes de 7 instancias del Gobierno Regional y 12 representantes de la sociedad civil.
- Para su operación, se ha definido el cargo de Secretaría Técnica que depende de la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno de Piura.
- Sesiona una vez al mes y se organiza en comisiones de trabajo de acuerdo a las temáticas sectoriales que se van definiendo en el plan operativo.
- No cuenta con presupuesto para su funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia.

### Los primeros pasos

En 2004 se inician las actividades del CORDA y con él el primer proceso de concertación de la región. Como parte de esa primera ordenanza, y de la estructura del CORDA, se dotó al consejo de un puesto permanente, denominado Secretaría Técnica, que sería el encargado de dinamizar y poner en marcha estos primeros pasos del consejo. Un primer cometido del consejo era generar un reglamento del propio CORDA que permitiera hacerlo operativo y que le dotara de una estructura con la representación necesaria (sectores de la sociedad civil, academia y gobierno) en el proceso de concertación.

Este reglamento, que quedó aprobado en el mismo 2004, incluía la participación de instituciones agrarias de la región como: el Proyecto Especial Chira-Piura y el Colegio de Ingenieros del Perú-Consejo Departamental de Piura; asociaciones de productores y productoras que hasta ese momento no participaban; “Juntas de Usuarios de Riego” (a excepción de las que manejan el agua en la Sierra); así como instancias públicas vinculadas al agro. Sin embargo, el Consejo no logró convocar a actores fundamentales del sector, lo que originó un cuestionamiento sobre la representatividad. Problema que persiste hasta la actualidad.

Las “Juntas de Usuarios” tenían una fuerte presencia y de algún modo incidían para poner atención en su propia agenda y necesidades. Esta fuerte participación explica que el tema del agua fuese tan importante en los primeros años de vida del CORDA. La sequía había golpeado mucho a las y los agricultores y era necesario dar apoyo a la pequeña producción. Esta atención al problema del agua y su vínculo con los cultivos orientó una de las primeras decisiones que emergie-

Cuadro 12. ¿Cómo está conformado el CORDA?

Estado	Sociedad Civil
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preside el Presidente del Gobierno Regional o representante.</li> <li>• Director Regional de Agricultura.</li> <li>• Representante de Gobierno Local (sin designar).</li> <li>• Representante de la cuenca hidrográfica Chira-Piura.</li> <li>• Gerente General de AGROBANCO.</li> <li>• Gerente del proyecto especial Chira-Piura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 representantes de productores de la Sierra (agrícola, ganadero y forestal).</li> <li>• 3 representantes de productores de costa<sup>14</sup>.</li> <li>• Presidente de la “junta de usuarios” de cada zona de la región.</li> <li>• Representante del Colegio de Ingenieros Agrónomos.</li> <li>• Decano de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Piura.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

ron del CORDA, la prohibición de la campaña de siembra de arroz en zonas concretas. Esta ordenanza, se convertirá en un hecho que marca la vida del CORDA en la definición de política públicas.

La decisión fue un conflicto paradigmático que enfrentó el CORDA. El colectivo de usuarios y usuarias se dividió entre quienes no acataban la prohibición de este cultivo, argumentando razones de sostenibilidad y racionalidad en el uso del agua, y quienes sí lo hacían que veían limitado el uso del agua, y por tanto, el cultivo. Ante las presiones de este último colectivo el gobierno cedió y desestimó la ordenanza que había emergido del consejo. La lectura de la representación de la sociedad civil es que lo político se superpuso a lo “pertinente”, a la opinión técnica y a un acuerdo tomado en el consejo. El impacto social y mediático marcó, en positivo y negativo, la función y acción del consejo.

En esa misma época, se generó un Plan Estratégico de Desarrollo Agrario. Este proceso, impulsado por varias ONG y por grupos de la ciudadanía, permitió analizar la situación del agro en la región así como las oportunidades que se observaban para impulsar nuevas políticas. Este plan no fue aprobado en su totalidad, pero sí fue un insumo para el proceso de formulación el *Plan de Desarrollo Regional Concertado*.

<sup>14</sup> Estos grupos son: Central Piurana de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO); la Asociación de Productores de Mango del Valle del Ayo Piura (APROMALPI); los Comités zonales de Productores Algodoneros (COSAPAL).

La preocupación por activar el sector originó propuestas para la incorporación de nuevos cultivos que fuesen rentables y sostenibles y que permitan diversificar las opciones productivas de la zona. A partir de esta preocupación, se realizó una investigación sobre la viabilidad del cultivo de dátiles. Esta investigación no tuvo seguimiento, ni se dio continuidad a la propuesta.

Además de estas decisiones, el CORDA inició una reflexión sobre el sector algodonero. La problemática del sector fue discutida y se formularon propuestas para la Dirección Regional de Agricultura y el Ministerio de Agricultura. Este tema, es un ejemplo de la dificultad de generar política pública en el sector, debido a la todavía frágil institucionalidad y la reciente instalación del gobierno regional. Hasta ese momento, coexistían instancias gubernamentales de distinto nivel pero que debían coordinarse en la implementación de políticas públicas en el sector agrario. De hecho, las propuestas apuntaban a la modificación de la ley del programa nacional de formalización del comercio algodonero que fue discutida en el Congreso de la República. A pesar de todo, las propuestas fueron incorporadas, por ejemplo, las restricciones para el uso de semillas híbridas, la incorporación del PIMA y la atención crediticia por parte de AGROBANCO, así como la constitución de un comité permanente para dar seguimiento a este tema tan importante para el sector algodonero.

### **Avanzando en la concertación**

Durante los años siguientes, el CORDA continuará haciendo esfuerzos por incorporar a otros representantes de grupos de productores y productoras. Un paso hacia la mejora de la operación del consejo fue crear grupos de trabajo o comisiones que permitieran formular propuestas concretas a partir de la investigación y el análisis de un sector concreto. Así se fueron consolidando grupos de trabajo y comisiones como las que siguen:

- **Comisión para formular propuestas relativas a la investigación y transferencia de tecnología.** Este grupo obtuvo como resultado la generación de recomendaciones para la creación del Centro de Investigación Agraria y Transferencia de Tecnología (CRIAT). Esta función fue asumida por el Instituto Regional de Ciencia y Tecnología que asume como línea prioritaria de investigación la calidad para el sector agrario.
- **Comité técnico para la operación del sistema hidráulico Chira-Piura,** que tenía como objetivo reglamentar la operación y el mantenimiento de dicho sistema así como regularizar el uso del agua y evitar problemas en torno a este recurso.

- **Conformación de la comisión de uso y conservación del suelo.** Este grupo tenía como objetivo reglamentar el uso y conservación del suelo del distrito del medio y bajo Piura. Este grupo formuló una serie de propuestas al gobierno regional que fueron dialogadas un año más tarde con las instancias gubernamentales para su implantación.
- **Conformación del equipo técnico de algodón PIMA.** Este equipo se ha constituido para estudiar la situación de producción, investigación y comercialización de este tipo de algodón. El año 2007 este grupo presentó recomendaciones para optimizar el cultivo y actualizar la reglamentación. Estas recomendaciones fueron atendidas por el gobierno, la comisión se consolida y apunta a generar recomendaciones sobre la comercialización, la producción y la articulación de estas fases productivas para la mejora del subsector.

Este esquema de equipos de trabajo permitía dar respuesta a distintas problemáticas: especializar la participación y orientar a representantes de subsectores al debate sobre temas más significativos para las personas representadas. Así, se va consolidando la generación de propuestas y el CORDA empieza a elaborar recomendaciones. En esta dinámica el consejo de involucra en la elaboración de la Agenda Agraria, promovida por la coordinadora rural, que convocó a un proceso de actualización del Plan de Desarrollo Agrario y, sobre todo, permitió priorizar la atención a los problemas que enfrentaba el sector en ese momento. Esta agenda fue presentada y discutida con distintos actores del sector, pero a pesar del trabajo y el empeño que se puso en ella, no fue posible lograr un consenso y no llegó a ser asumida por la Presidencia del gobierno regional.

En la primera parte del año 2006 se trabajó el Plan de Desarrollo Regional concertado por subzonas (por características geográficas similares, por cuencas). Desde el CORDA se trabajó para que se incorporaran los tres lineamientos que habían sido trabajados en el Plan Estratégico de Desarrollo Agrario Regional<sup>15</sup>. Se desarrolló, también, el reglamento para la formulación, aprobación y supervisión de los

---

<sup>15</sup> **A. Gestión Integral de Cuencas y Desarrollo Territorial:** “Lograr que los actores agrarios de la región Piura planifiquen y gestionen el uso racional de los Recursos Naturales (Agua, Suelo y Cobertura Vegetal) utilizando tecnologías modernas que garanticen su oferta sostenible en las cuencas hidrográficas y mejoren la calidad de vida de la población”. **B. Capital Humano y Desarrollo Organizacional e Institucionalidad para la Competitividad:** “Productores Agrarios Organizados en un Marco Institucional fuerte, logran una Agricultura competitiva y sostenible en Cadenas Productivas”. **C. Tecnología y Producción para el Desarrollo Sostenible:** “Incrementar la producción, productividad y rentabilidad de los principales cultivos y crianzas en forma sostenible.” Fuente: Plan Estratégico Regional Concertado de Desarrollo Agrario de la Región Piura. Octubre 2006.



planes de cultivo y riego. La preocupación del CORDA era aportar elementos para ordenar la campaña agraria y el uso de recursos. El conflicto social por el agua era intenso, pero se logró aminorar y ordenar dicha utilización de recursos.

En esta etapa, el CORDA gana un aliado importante para su fortalecimiento que es el CIPCA. Ese año, la organización CIPCA ofrece un programa de capacitación diseñado *ad hoc* para fortalecer las capacidades del consejo, concretamente para la formulación de políticas públicas. Además del gran interés en la temática, los miembros del CORDA, junto con CIPCA, inician un proceso de formulación de planes operativos que permitan dar rumbo al trabajo del consejo, generar mecanismos de seguimiento y revisión de compromisos.

Otro ámbito que convoca a grupos de la sociedad civil es el espacio del Presupuesto Participativo (PP). En el 2007, varios miembros del CORDA se inscribieron para la discusión del PP con la idea de introducir, en ese espacio, las discusiones y orientaciones que se iban generando en el consejo de desarrollo agrario. Un logro de esta incursión fue la decisión de destinar una partida presupuestaria para el funcionamiento de los consejos regionales.

En el 2007 se conforma un nuevo consejo denominado CORECA (Consejo Regional para la Concertación Agraria) que es impulsado desde el gobierno central, concretamente por la comisión agraria del Consejo de la República. Ese año se promulgó una ley, que en el marco del proceso de descentralización, regulaba la creación de estos consejos. Este hecho es muy interesante en la vida del CORDA porque, aunque se vivió en un inicio como una dificultad, las cosas tomaron su cauce. El CORECA se conformó pero no tuvo un impacto en la política agraria, tampoco una operatividad que permitiera canalizar la participación o impulsar el papel estratégico que este espacio pueda tener. El CORDA había ganado terreno, tenía poder de convocatoria entre grupos de la sociedad civil y había un consenso entre sus miembros para continuar con el trabajo hecho y no ceder el espacio político ganado.

Este año 2008 se formula el primer plan operativo para el CORDA. El objetivo era ordenar el trabajo, potenciar su papel y mejorar el funcionamiento interno. Este plan operativo 2008 es aprobado y entre las principales líneas que recoge son: la periodicidad de las reuniones; las temáticas a tratar; los espacios de capacitación y mecanismos para la revisión de acuerdos y dar seguimiento a las temáticas tratadas.

Las preocupaciones sobre el futuro del sector, las tensiones con la industria extractiva en la zona y las condiciones de la economía peruana e internacional

originaron hondos debates en el seno del consejo. De este análisis del contexto se vio con claridad la necesidad de tener formación en temas ligados al comercio internacional y en concreto, se propuso estructurar un proceso de capacitación sobre el Tratado de Libre Comercio que permitiera orientar políticas públicas para la región orientadas a aprovechar las oportunidades que este tratado generaba y a atenuar los impactos negativos.

### 5.3. Elementos claves en el espacio de concertación

Los espacios de participación y concertación nunca son neutrales (Corwall 2007). Es decir, estos espacios en los que la ciudadanía es invitada o ella misma crea tienden a reproducir algunas características íntimamente relacionadas con el contexto y las relaciones de poder que en él se dan, que permean y se reproducen en el propio espacio de participación. En el caso del CORDA, si bien es cierto que la iniciativa parte de la sociedad civil y que es un caso único de origen regional, persisten algunas limitaciones de la participación que tienen que ver con la configuración del espacio y el proceso de concertación que allí se da que es un reflejo de la cultura política que se vive en la región.

#### Creación de un espacio propio

Sus miembros definen este consejo como un órgano de debate democrático y abierto para aportar en el diseño de la política pública del sector agrario. Encontramos consenso sobre la valoración de la existencia del CORDA y su vinculación con la política agraria regional, pero también es cierto que existen tensiones en las visiones y expectativas de lo que el CORDA debe ser. La mirada que hay sobre el CORDA es diferente dependiendo de dónde provengan los actores. Para la representación del gobierno este espacio se configura como un lugar para dialogar, acercarse a la ciudadanía y escuchar opiniones de la base, pero no para tomar decisiones que sean vinculantes. Para el gobierno, la concertación en este espacio llega hasta la propuesta, la escucha y el diálogo pero no necesariamente al compromiso de dar seguimiento a lo allí acordado.

Para la representación de la sociedad civil este consejo permite fortalecer la democracia, generar consenso político e integrar las voces de sectores que nunca habían participado en la definición de programas y/o políticas. Para los colectivos productivos que participan, este consejo es la oportunidad de involucrarse en la gestión de su gobierno y apoyar a la mejora de su región. Después de unos años de camino, el consenso sobre el objetivo del CORDA lo podemos expresar

como: “un espacio que tiene la capacidad de proponer políticas, planes y programas que ordenen y promuevan la actividad agraria en concertación con los diversos actores del sector”.

Las personas miembros del CORDA opinan que este espacio continúa en una fase más reactiva que propositiva ante las necesidades del sector. Existe un acuerdo entre sociedad y civil y gobierno sobre la idea de que el CORDA aun no ha generado un enfoque integral y de creación de sinergias del desarrollo agrario regional. Es decir, da respuesta coyuntural a problemáticas que se van generando, pero no ha podido construir desde el consenso una visión sectorial de mediano y largo plazo.

### **La participación**

El CORDA incorpora a actores de la sociedad civil y del gobierno en un espacio de relaciones regularizadas. Quienes participan tienen claro que el objetivo de su participación no es servir como una forma de legitimación del poder, sino orientar la discusión hacia el desarrollo de la región que beneficie a los grupos menos favorecidos. La participación en este espacio tiene sus dificultades y potencialidades, y sobre ellas van tomando decisiones y fortaleciendo capacidades que permitan la continuidad y la profundización de la participación.

**La motivación** de la participación está muy vinculada a la naturaleza de la organización que participa. Lo importante es cómo conciliar entre las motivaciones concretas que buscan la resolución de problemas puntuales y una visión más amplia del sector y del desarrollo de la región.

Otro elemento que incentiva la motivación son los temas incluidos, cuestiones que generan interés. Las personas participantes reconocen que ese interés por participar está impulsado por una motivación individual y por el impacto que pueda tener en el subsector al que representa cada organización.

Un elemento que ha ayudado a generar una visión más compartida ha sido estructurar comisiones o **equipos de trabajo**, que responden con responsabilidad en la generación de una propuesta o en el seguimiento a un programa concreto. Esta estructura permite ordenar la participación y generar “subespacios” de mayor especialización y profundidad en las temáticas.

Otro elemento que favorece la participación es el **ambiente** de respeto y de apertura que se va generando en el consejo. Las personas participantes van ganando en confianza para participar y expresar sus puntos de vista. Este rasgo está ligado

con la formación que se va dando a los miembros del CORDA y con la generación de mecanismos que ordenan y regulan los tiempos y modos de participación.

El que la **toma de decisiones** del Consejo tenga su repercusión tiene incidencia en la participación. Experiencias negativas en este sentido desmotivan la participación.

### La representatividad

Para los miembros del CORDA participar en este espacio implica un **fuerte compromiso** personal y de sus organizaciones. El consejo demanda formarse, ampliar horizontes, estar dispuestos a negociar, a trabajar sus propias resistencias, a dialogar. En términos operativos, ser representante en el CORDA requiere dedicar tiempo, esfuerzos personales, renuncias. Muchas veces la participación se vuelve costosa, los resultados son difíciles de ver en el corto plazo y la relación con la organización representada puede entrar en tensión. Creer en estos espacios significa apostar por generar **capacidades individuales y colectivas**, por aprender y confiar que la permanencia y el compromiso de cada miembro contribuirá para obtener resultados en materia de desarrollo.

La participación en el CORDA rebasa las viejas prácticas de consulta y ha abierto **posibilidades de expresión, de análisis compartido, de influencia y de interlocución**. El CORDA se va convirtiendo en un “sujeto activo” cuyas atribuciones se van acrecentando por el hecho de formar parte de una comunidad política. Esta capacidad que se va generando desde la concertación tiene mucho que ver con quiénes participan, en cómo se tienden los puentes entre las personas representantes y el conjunto de la sociedad, sobre qué bases, etc.

Por ello, las personas miembro del CORDA coinciden en lo importante que son **las representaciones** en este espacio. Se ha hecho un gran esfuerzo por incorporar organizaciones de productores y productoras, por ampliar el espectro, pero siguen faltando algunos subsectores que son clave, como las municipalidades o representantes de las comunidades indígenas. Otro subsector que no está representado es la agroindustria y los grandes productores. El CORDA surge con la misión de dar voz a aquellos colectivos que no tienen capacidad de incidencia de manera individual o que tradicionalmente han sido silenciados en el diálogo político. Las personas miembros del CORDA tiene claro que los grandes productores tienen capacidad de incidencia de forma individual y este espacio pretende priorizar a aquellos colectivos que más dificultades tienen para ser escuchados, visibilizados y sobre quienes las políticas públicas tienen un gran impacto.

Vinculado a lo anterior se constata que quienes participan son colectivos dinámicos, con bases sólidas y con cierta estructura que les permite representar al sector, tener permanencia, construir capacidades. El reto es cómo incorporar a otros colectivos a los que hay que fortalecer desde su capacidad de participación hasta su mirada sobre la relevancia de tomar parte en espacios de concertación.

Otro punto que genera preocupación en términos de participación es la dependencia en la representación en **líderes concretos**. Existe la duda o la dificultad en torno a la comunicación “de ida y vuelta” con la base social.

### **La apuesta por la generación de capacidades**

En los años de existencia del CORDA sus miembros han tenido que **conocer y entender** qué es una política pública y cómo se puede influir en su diseño e implementación. La generación de nuevas propuestas requiere un conocimiento técnico, de análisis del entorno y vinculación con organizaciones especializadas, y posteriormente, el logro del consenso político (que exige estrategias de lobby e incidencia) para que sea una iniciativa impulsada por el conjunto de sus miembros. Para las personas miembro del CORDA ha sido necesario entender que la incidencia en las políticas públicas implica una concepción amplia de **cómo influir** en la generación de lineamientos, procedimientos y/o reglamentación en materia agraria, así como valorar los resultados de estas propuestas. Las ordenanzas y recomendaciones generadas hasta el momento en el CORDA han sido significativas para el sector pero aún son de carácter reactivo y los miembros del CORDA reconocen la necesidad de orientarse hacia un proyecto de desarrollo integral de la región.

El CIPCA ha desempeñado un papel importante en la formación. La estrategia ha consistido en dotar a las personas miembro del CORDA de capacidades en el campo de la política pública, desde la habilidad de comprender los presupuestos, o información sobre ingresos gubernamentales, hasta manejar el lenguaje con el que poder discutir y argumentar con especialistas técnicos o elaborar un plan operativo y dar seguimiento a los acuerdos e indicadores. Esto es, dotar a los grupos de la sociedad civil de capacidades para la concertación.

### **Las mujeres: ausentes en el CORDA**

Cuando hablamos de nuevas formas de participación debemos tener cuidado, preguntarnos si esas nuevas formas pueden transformar o perpetuar el status quo. En el CORDA se ve reflejada la realidad del sector agrario piurano, en la que

en los espacios de decisión y de representación están ocupados por hombres. En los años de vida del CORDA solo una mujer ha sido partícipe, siendo la Secretaria Técnica por lo cual no ha sido representante de ningún colectivo de la sociedad civil, ni ningún cargo político. Esta ausencia cuestiona a quiénes está ampliando la participación estas nuevas formas de concertación.

### **La rotación: una constante en la participación gubernamental**

El gobierno regional ha mostrado voluntad política para que el CORDA permanezca como un espacio de diálogo con la sociedad civil. Sin embargo, en el caso del sector agrario, en el ámbito regional, coexisten dos representaciones gubernamentales, por un lado la Dirección Regional de Agricultura y por otro la Gerencia de Desarrollo Económico. Ambas instancias participan en el CORDA y aportan desde su visión y sus competencias a la discusión y a la generación de propuestas.

Para el CORDA la presencia de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico es muy importante, esta gerencia ha asumido no solo un papel de interlocutor, sino que es quien asume **la Secretaría Técnica** del consejo, que desempeña el papel dinamizando y promoviendo el espacio de concertación. Para que este consejo opere, la Secretaría Técnica tiene que jugar un papel central. Lo paradójico es que durante la corta historia del CORDA la rotación en este puesto ha sido enorme. Y, por otro lado, de su capacidad técnica, de convocatoria, de tejer redes y relaciones, dependerá -en gran medida- la operatividad y buen hacer del consejo. Es un puesto que implica un alto compromiso personal, conocimiento del sector y capacidades políticas para acompañar la concertación.

Por otro lado, podemos ver cómo las personas que ocupan puestos tanto en la Gerencia Regional, como en la Gerencia de Desarrollo Económico han cambiado en repetidas ocasiones en estos años. Esta constante rotación de personas, en puestos del gobierno, y por tanto en el CORDA, dificulta enormemente que el consejo avance con paso firme.

### **5.4. El CIPCA y la alianza para el fortalecimiento del CORDA**

Como se ha reconocido en la recuperación del proceso, durante el año 2005, el CIPCA y el CORDA empiezan a estrechar relaciones y a generar alianzas para el fortalecimiento del espacio. El CIPCA es una organización con una larga trayectoria y prestigio en la región de Piura. Durante sus más de 35 años de vida ha dedicado importantes esfuerzos a generar propuestas de desarrollo acompañadas de una lectura política del contexto y de la promoción de iniciativas de participación y

organización de la sociedad civil. El CIPCA es **reconocido** tanto por los grupos de la sociedad civil y los colectivos de producción organizados, como por el mismo gobierno, como un actor clave para el desarrollo del sector agrario. Su aportación está orientada tanto por **conocimientos técnicos en el sector agrario como por el carácter político** y social de sus propuestas. Esta legitimidad como centro de investigación y promotor de iniciativas de desarrollo le ha permitido promover y acompañar espacios de diálogo e interrelación entre el Estado y la sociedad civil.

Desde el CIPCA apostar por aliarse con espacios como el CORDA representa una concreción de su estrategia institucional de servir como vínculo entre la sociedad civil y el gobierno regional. El proceso de descentralización en Perú fue interpretado por el CIPCA como una gran oportunidad para impulsar acciones de gobernabilidad y de fortalecimiento de la democracia. Es por ello, que el CIPCA ha definido como área de trabajo en el ámbito regional la promoción de la participación entre los grupos tradicionalmente excluidos en la región y el fortalecimiento de los espacios de concertación creados en los últimos años, por ser instancias con capacidad de proponer políticas públicas con visión de desarrollo regional.

En el 2005 el CIPCA organizó un foro al que convocaron a los distintos consejos regionales para reflexionar sobre el proceso de descentralización y la participación. El objetivo central era crear un espacio de encuentro para los distintos consejos regionales y articular la participación de la sociedad civil. Desde ese año, la organización CIPCA se sumó a los esfuerzos por fortalecer al CORDA, participando en el espacio de manera permanente y animando a la concertación. CIPCA ha ofrecido capacitación especializada para las y los miembros del CORDA y ha apostado por acompañar la vida cotidiana del espacio dotándole de herramientas útiles para la operación, para el diálogo y para la negociación.

Su estrategia parte de la identificación de tres dimensiones: **el acompañamiento, la formación y la asesoría**. Dirigido a tres sujetos: las personas de manera individual, las organizaciones a las que pertenecen y el consejo como espacio de diálogo entre el Estado y la sociedad civil.

CIPCA ha definido que la formación que ofrece a éste y otros espacios de concertación, debe tener un equilibrio entre la formación técnica (específica de elementos del sector), la metodológica (gestión del espacio de concertación, herramientas de negociación e incidencia), la comunicacional y de incidencia política (aspectos de contexto, legislativos, etc.).

De igual forma, para el acompañamiento, CIPCA ha orientado sus esfuerzos, a la representación de la sociedad civil intentando agudizar la mirada política del trabajo de concertación, fortaleciendo sus capacidades de incidencia, de análisis y de negociación.

## 5.5. Los puntos de llegada: conclusiones, aprendizajes y recomendaciones

### Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones para la representación de la sociedad civil

#### Conclusión 1: El momento político y el proceso de descentralización en el Perú han sido claves para impulsar este espacio de concertación desde la sociedad civil

#### Aprendizajes.

Una iniciativa de la sociedad civil, que vincula y compromete a los y las representantes del gobierno, es sostenible gracias el compromiso y participación de sus miembros y al reconocimiento social que va generando.

Es necesario realizar un análisis permanente del contexto que nos permita identificar posibilidades, temáticas de interés y plantear propuestas.

---

#### Recomendaciones.

En la creación de espacios de diálogo Estado-sociedad civil hay que favorecer la participación de todas las partes y fomentar el compromiso y el reconocimiento de todas las partes implicadas.

Realizar análisis periódicos del contexto identificando y valorando oportunidades, temáticas de interés y posibilidades para la realización de nuestra acción.

---



**Conclusión 2: La participación en el CORDA demanda motivación, generación de capacidades, dedicación y continuidad para la definición de políticas públicas orientadas al desarrollo de la región**

**Aprendizajes.**

Participar en un espacio de concertación implica entender la participación como un proceso y asumirla como un valor tanto individual como para el colectivo.

La participación requiere formación, generación de capacidades, continuidad e inversión a largo plazo.

La motivación y un clima de colaboración y consenso facilita la participación de todos los actores.

La generación de metodologías y espacios más específicos para abordar temáticas de interés concreto es importante en la motivación de la participación.

El papel de los y las representantes es clave, han de ser líderes que faciliten la comunicación con sus representados y representadas y que potencien el traspaso de liderazgos.

Se requiere buscar mecanismos para la transferencia de los conocimientos entre los distintos participantes del CORDA para que este saber permanezca.

---

**Recomendaciones.**

Es necesario promover la motivación y el compromiso de las personas miembro, invertir en la generación de capacidades y acompañar para construir el proceso participativo.

La participación en estos espacios de personas con conocimientos y experiencia en el sector para acompañar la formación y el proceso de participación facilita el desarrollo de estos procesos.

Es necesario generar espacios de concertación en los que el clima sea de colaboración y consenso.

El trabajo en comisiones y grupos específicos posibilita el abordar temas de interés y la motivación de todos los colectivos.

Es necesario generar liderazgos representativos, con dotes de comunicación con sus bases y con capacidad de transferencia de sus conocimientos.

Los espacios de concertación deben incluir mecanismos que aseguren que existe transferencia entre las personas representantes salientes y las nuevos designadas.

---

### **Conclusión 3: El eje vertebrador del CORDA debe ser la planificación del desarrollo integral y no solo la reacción a situaciones concretas**

#### **Aprendizajes.**

Es necesario entender qué es una política pública, cómo se diseña, qué implica su implementación y cómo se influye para que salga adelante.

La participación en el CORDA implica asumir una mirada amplia del desarrollo de la región, superar los intereses propios del grupo al que se representa y asumir una actitud proactiva para identificar necesidades y oportunidades para la puesta en marcha de nuevas políticas públicas y la implementación de las ya existentes.

Las decisiones tomadas en el espacio de concertación han de ser vinculantes.

Las experiencias negativas en este sentido detraen la participación y la confianza en el espacio de concertación.

---

#### **Recomendaciones.**

Es necesario articularse con instituciones y/o organizaciones que sean capaces de diseñar y evaluar políticas públicas y así potenciar el trabajo en red y fortalecer las propuestas de la sociedad civil.

Es importante promover, dentro del espacio de concertación, dinámicas que permitan definir objetivos amplios de desarrollo que conlleven la participación y los esfuerzos a objetivos superiores más que dar respuesta a demandas coyunturales.

Las decisiones acordadas en los espacios de concertación ha de ser asumidas por todos los actores para que la motivación y la legitimidad del espacio permanezcan.

---

**Conclusión 4: Consolidar la representación de todos los subsectores es necesario para la legitimidad del espacio y el impulso de nuevas propuestas**

El CORDA ha logrado su permanencia y el reconocimiento tanto del gobierno como del sector por distintas razones. Una de ellas es el haber logrado que participen líderes del sector y organizaciones de productores y productoras representativas en la región. Un cuestionamiento que se ha hecho al CORDA es la legitimidad de la representación, es decir, si todos los subsectores están siendo incluidos y si las propuestas que se llevan a discusión han sido consensuadas por las bases y por los diversos grupos a los que afecta la medida.

---

**Aprendizajes.**

Los representantes de la sociedad civil reconocen la importancia de ampliar el espacio y lograr la participación de otros subsectores que no están siendo representados.

La legitimidad de las organizaciones participantes en el CORDA es clave y para ello se hace necesario un liderazgo responsable y una comunicación fluida con las personas y comunidades asociadas. La representación implica generar mecanismos eficientes de comunicación con las bases y fortalecer las propias organizaciones.

---

**Recomendaciones.**

Los espacios de concertación deben ser amplios e inclusivos para garantizar la legitimidad de la concertación en nombre de la sociedad civil que participa.

Las organizaciones de la sociedad civil que participan en un espacio de concertación deben asumir la responsabilidad de generar mecanismos de participación de las bases, canales de comunicación eficientes y fortalecer sus propias organizaciones.

---

## Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones sobre CIPCA

### **Conclusión 5: CIPCA ha apostado por promover la participación de distintos grupos de la sociedad civil, fortaleciendo de manera especial el papel de los sectores tradicionalmente excluidos del diálogo político en la región**

Ante la evidente polarización social en Piura, el CIPCA ha optado por trabajar con grupos y comunidades menos favorecidas. El trabajo de asesoría y fortalecimiento para la organización de productores y productoras en la región pasa por trabajar con grupos con escasas capacidades individuales y colectivas para incluirlos en los espacios de concertación y participación a nivel regional.

---

#### **Aprendizajes.**

Los grupos de la sociedad civil que menos capacidades organizativas y de participación tienen son excluidos de las dinámicas de diálogo político regional.

Especial relevancia tiene la exclusión de las mujeres en todos los colectivos con los que se trabaja.

---

#### **Recomendaciones.**

Las organizaciones de apoyo deben facilitar recursos y acompañamiento para fortalecer la inclusión de los sectores menos favorecidos en los procesos de concertación.

Es necesario hacer una especial atención a la exclusión, especialmente de las mujeres, al interior de cada colectivo.

---

**Conclusión 6: Para tener capacidad de incidencia se ha tenido que acompañar de forma muy cercana a los miembros del CORDA, principalmente a los representantes de la sociedad civil, formarles y dotarles de información relevante para la toma de decisiones**

Con respecto a los espacios de concertación, el CIPCA ha asumido el papel de formador y promotor de dinámicas dentro de estos espacios, orientados a la generación de propuestas, al fortalecimiento del diálogo político y a la operatividad del espacio. CIPCA ha ofrecido capacitación especializada para las personas miembro del CORDA y ha apostado por acompañar la vida cotidiana del espacio, dotándole de herramientas útiles para la operación, para el diálogo y para la negociación.

---

### Aprendizajes.

En los procesos de formación hay que tener en consideración el necesario equilibrio entre la formación técnica (específica de elementos del sector), la metodológica (gestión del espacio de concertación, herramientas de negociación e incidencia), la comunicacional y de incidencia política (aspectos de contexto, legislativos, etc.).

Hay que adaptar las propuestas formativas a las necesidades y características del grupo al que van dirigidos, hay que tener en cuenta si son mujeres, un colectivo campesino, urbano...

Es fundamental profundizar la mirada política en la formación y el acompañamiento.

---

### Recomendaciones.

En los procesos formativos ofertados y propuestos a las organizaciones y a las personas representantes de la sociedad civil en espacios de concertación se tiene que invertir en formación en temas técnicos pero también en procesos metodológicos, de incidencia, participación y análisis del contexto.

Toda propuesta formativa requiere un esfuerzo de adaptación teniendo en consideración el colectivo al que va dirigido y sus necesidades específicas bien si son mujeres, colectivo campesino, urbano...

Es necesario invertir en la generación de capacidades de la propia organización que acompaña y dinamiza los espacios de concertación.

### **Conclusión 7: Para fortalecer este espacio de concertación el CIPCA pone al servicio del CORDA su historia, prestigio y credibilidad**

La ausencia de visiones de desarrollo compartidas y la falta de mecanismos para que los espacios de concertación cumplan con sus objetivos ha generado una mayor demanda de asesoría y formación del CIPCA como organización acompañante. Esta demanda, pero sobre todo, la confianza depositada en el CIPCA por los distintos actores participantes en los espacios de concertación, evidencia la importancia que la organización tiene para dicho espacio.

---

#### **Aprendizajes.**

El CIPCA ha tenido que aprender a jugar un papel de “bisagra” en la concertación y a generar espacios abiertos de diálogo y confianza con los distintos actores.

La trayectoria del CIPCA en la región, el conocimiento acumulado en el sector y el trabajo de calidad que se han esforzado en realizar durante todos estos años han sido claves para el rol que ha desempeñado.

---

#### **Recomendaciones.**

La organización facilitadora de estos espacios tiene que mantener una postura institucional crítica y propositiva con el gobierno y un diálogo respetuoso y abierto con todos los actores involucrados.

Para acompañar procesos de diálogo Estado-sociedad civil es necesario fortalecer a las organizaciones acompañantes (generar capacidades de investigación, incidencia y asistencia técnica, de diálogo político, credibilidad y prestigio ante los actores involucrados).

---

## Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones vinculadas al Gobierno Regional

### Conclusión 8: El gobierno regional ha mostrado voluntad política para que el CORDA permanezca como un espacio de diálogo con la sociedad civil

La falta de dotación de recursos humanos, técnicos y presupuestarios cuestiona el papel del gobierno como promotor de estos espacios de concertación.

---

#### Aprendizajes.

Los espacios de concertación son un instrumento para entablar relaciones con la ciudadanía de forma estable y comprometida.

La Secretaría Técnica desempeña un papel clave para el desempeño de espacios de concertación.

Si no se respetan los acuerdos tomados en el espacio de concertación no se crean condiciones de gobernabilidad y legitimación de los espacios de concertación como espacios promotores de políticas de desarrollo regional.

---

#### Recomendaciones.

El gobierno necesita generar mayores capacidades para el diálogo y la negociación con los grupos organizados de la sociedad civil.

La Secretaría Técnica de los espacios de concertación requiere que la persona que ocupa el puesto tenga un alto perfil en conocimiento del sector, capacidad de diálogo político y de gestión y contar con recursos para el desempeño de la labor.

Es necesario establecer mecanismos de seguimiento, verificación y sanción con respecto al cumplimiento de los acuerdos tomados en los espacios de concertación.

---





## **6. EL PROCESO DE LIBERALIZACIÓN DEL SECTOR DEL CAFÉ: EL GOBIERNO BURUNDÉS ANTE LA ORGANIZACIÓN DE LAS Y LOS PRODUCTORES DE CAFÉ**

### **6.1. Comprender el caso: La privatización del sector del café en Burundi**

Burundi es un pequeño país en el África central de una extensión aproximadamente como Galicia. Este país ha tenido un desarrollo basado casi exclusivamente en la agricultura y la producción del café. Ha vivido un período de guerra civil entre 1993 y 2005 y, en los últimos años, se encuentra en un momento de reconstrucción. Convive en el país un sistema tradicional en el que la oralidad desempeña un papel clave, con un sistema democrático con su institucionalidad. Así mismo, conviven en el país un deseo de reconstrucción, a pesar de los sufrimientos, y los dolores generados por una guerra civil.

En este contexto, un decreto presidencial de 2005 liberaliza el sector del café. Y un discurso del Presidente en el año 2007 cambia, por completo, la configuración del sistema de propiedad del café. La privatización del sector del café propicia la posibilidad de que nuevos actores se incorporen en los diferentes niveles del proceso productivo del café. Se abre, por lo tanto, la posibilidad de incorporación y participación de nuevos colectivos en la implementación y el desarrollo de esta privatización. Espacio que es aprovechado por diferentes cooperativas de producción y acompañado por organizaciones sociales.

Este es el contexto en el que tiene lugar el caso que se ha analizado. Pero presentamos a continuación algunos elementos específicos más del contexto.

#### **Contexto político y económico del sector de café de Burundi**

Los primeros intentos de privatización del sector del café en Burundi comienzan en 1993. Ese mismo año el país sufre una guerra que hace tambalear toda

la vida sociopolítica. La guerra perturbó los procesos de desarrollo del país en general y el proceso de privatización del sector del café en particular. Hacia el año 2000, el gobierno burundés relanzó el programa de privatización del sector del café.

El proceso lanzado legalmente por el gobierno entre 2000 y 2005 hacía participar a los distintos actores del sector en distintos niveles. Se dio una liberalización progresiva y tímida con la preocupación primordial de hacer participar al campesinado, sabiendo que el café es un cultivo estacional y de supervivencia.

Durante el periodo 2000-2005, la guerra continuó azotando el país a nivel interno. A nivel internacional, se dio una fluctuación del precio del café. En el interior del sector del café, el desorden caracterizaba su organización interna. Ante este desorden, las organizaciones campesinas surgieron para controlar y neutralizar el fraude en los procesos de pesado ya que el campesinado analfabeto tenía problemas para controlar el peso de sus productos y convertir este peso en su valor real. Es en este marco que Inades-Formation recibió el encargo de organizar al campesinado. La entrada de Inades-Formation Burundi en el sector del café tuvo lugar en 1996, tras haber ganado la convocatoria organizada por la Oficina de Café de Burundi (OCIBU), el organismo gubernamental de gestión del sector en el país en aquella época.

En 2005, en base al decreto presidencial, se reconoció la libertad para todo colectivo del sector de concurrir en cualquier nivel del sector del café. Era la liberalización efectiva del sector. En 2008, el gobierno contempla la venta de las estaciones de lavado y las fábricas de despulpado y lavado del café. En 2009, se lanzó la licitación internacional.

En esta dinámica, la OCIBU, estructura pública que ostenta la responsabilidad de organizar y de gestionar el sector, vio cómo se modificaba su autoridad y responsabilidad. A partir de este momento la OCIBU se ocupa simplemente del control de calidad y de la reglamentación del sector. Entretanto, dos nuevas estructuras han visto la luz:

- La **Autoridad de la Reglamentación del Sector del Café «ARFIC»** en siglas, reemplazando a la OCIBU desde noviembre de 2009.
- El **Organismo Interprofesional del Café**: Productores, despulpadores, exportadores, investigadores, recolectores, transportistas...

En conjunto, se desea que todos los colectivos participen y sean responsables, a uno u otro nivel, dentro del sector y que exista diálogo y negociación continúa entre todos ellos.

### **Las propuestas del poder público: el discurso del presidente**

En uno de sus discursos pronunciado en 2007, el Presidente de la República reconocía la propiedad del café para las y los productores. Esta declaración ha ayudado a la posición de productoras y productores en el proceso. En su discurso, el Presidente demostró que, desde la fase de producción a la de exportación, el café pertenecía a quienes lo producían. Las críticas y las consecuencias de este discurso afectaron al papel que deberían desempeñar los otros actores.

Al reconocer la propiedad del café del colectivo productor desde la producción hasta la exportación el discurso del Presidente olvidaba (o no reconocía) el papel desempeñado por los otros actores en la transformación del café desde la producción hasta la exportación. Desgraciadamente, el campesinado tomó al pie de la letra el discurso del Presidente sin realizar un análisis en profundidad. En un espacio en el que la tradición oral sigue siendo fuerte, la palabra de honor del Jefe del Estado equivalía a un documento oficial sobre la materia. Por tanto, el cuestionamiento de la supuesta actitud de cerrazón de las y los productores ha de ser relativa ya que no se puede olvidar una realidad local importante el valor de la palabra dada por un Jefe de Estado.

## **6.2. Los actores implicados**

### **El sector productivo del café**

En el proceso de liberalización del sector del café, las y los productores de café son el centro de la dinámica. Son los actores principales del sector. Sin este colectivo de café el sector no existiría. En el proceso de liberalización, las acciones y la participación de las personas productoras se caracterizaron por:

- Las diferencias entre productores en la comprensión de lo que estaba en juego en el seno del sector del café.
- La discontinuidad de la producción y la falta de motivación en el seno del colectivo productivo.
- La dificultad de devolución de la información a la base por parte del liderazgo de las federaciones que no desempeñaron plenamente su papel.

- La tensión en el seno de la confederación y de las federaciones sobre la gestión de los recursos internos destinados a mejorar el trabajo del colectivo.
- La dificultad para comprender adecuadamente el proceso de reforma del sector.

### La organización Inades-Formation

El Instituto Africano para el Desarrollo Económico y Social en Burundi, Inades-Formation Burundi fue creado en 1974 como asociación nacional sin ánimo de lucro. Es miembro de la red panafricana Inades-Formation Internacional. En su misión, Inades-Formation Burundi se ha comprometido a acompañar a las poblaciones rurales en la apuesta por su propio desarrollo.

Inades-Formation Burundi trabaja en 3 ejes:

- **Sector agrícola:** Café, té, algodón... estratégicos para la economía nacional. Estos sectores son la única oportunidad de supervivencia para el país.
- **Financiación del mundo rural:** Movilización de los recursos endógenos y exógenos. Ahorro-crédito autogestionado, fondo de solidaridad para el auto-desarrollo. Institución de microfinanzas gestionada por y para el campesinado.
- **Gestión de los recursos naturales:** Lucha contra la degradación de las tierras, rehabilitación de campos de cultivo, relanzamiento de las capacidades productivas.

El trabajo de Inades-Formation desea mejorar las condiciones campesinas, el poder de compra del campesinado. El trabajo realizado en el sector consistía en abrir un espacio de diálogo. Cualquiera que sean las contradicciones que existan todavía, hay que reconocer que ha habido logros que se han de mantener y compartir en el seno de la sociedad burundesa en su conjunto.

Inades-Formation ha intervenido en apoyo de las y los productores para ayudarles a organizarse, y sobre todo, a aumentar su poder de participación en el debate sobre la liberalización del sector del café. En la realización de su tarea, Inades-Formation constató que este colectivo se inquietaba y pensaba que las respuestas esperadas no llegaban a tiempo. Fue necesario, de vez en cuando, armonizar la velocidad deseada por las y los productores con el ritmo de los acontecimientos de la realidad.

Entre las tareas llevadas a cabo por Inades-Formation citamos:

- Sensibilización acerca de la equidad.
- Organización de un taller nacional sobre el papel de las asociaciones en el sector.
- Sensibilización por medio de programas de radio; sistematización de la experiencia.
- Participación en los talleres de reflexión y de toma de decisiones.
- Negociación de los gastos de alquiler, subvención del Estado.
- Formación de las y los agricultores en la gestión de los centros de recogida.

## **El Gobierno**

El gobierno burundés, siguiendo instrucciones del Banco Mundial, decidió retirarse de los sectores de producción. Esta decisión tuvo lugar en 1993, el mismo año en que el país entró en guerra. Hacia el año 2000, el programa se relanza. La liberalización ha sido progresiva y lenta, con la preocupación primordial de hacer participar al campesinado en el proceso, sabiendo que el café es un cultivo estacional y de supervivencia.

El gobierno ha asumido durante todo este tiempo la iniciativa de crear espacios de discusión, intercambio y reflexión, esto es, espacios de concertación y de negociación entre los actores del sector del café. A esto hay que añadir el ya mencionado discurso del Presidente de la República en el que reconoció explícitamente al colectivo productor la propiedad del café. Desgraciadamente esta declaración no fue acompañada de las medidas adecuadas. Esto ha creado una confusión que continúa planeando en el seno del sector del café.

Entre las acciones que han emanado del gobierno y que facilitan o complican la tarea del proceso tenemos:

- La puesta en marcha de un comité de seguimiento y coordinación de las reformas en el que participaban los distintos actores, colectivo productor incluido;
- La actualización de las personas miembro del consejo del comité de administración de OCIBU que integra a las y los productores;
- La autorización al colectivo productor para vender directamente su café en 2007;

- La contradicción en que incurre con la decisión de suspender en 2008 la autorización de venta directa por parte de los productores;

### **La Asociación Burundesa de Exportadores de Café (ABEC)**

La ABEC es una estructura que agrupa a las y los exportadores del café burundés. Este colectivo exportador es representante en Burundi de multinacionales que trabajan en el sector del café a nivel mundial. Su incidencia en el proceso se resume como sigue:

- Ha combatido la venta directa: Son cercanos al Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) de Bujumbura;
- Ha llevado a cabo una campaña de “criminalización” del agente (intermediario vendedor en representación del colectivo productor);
- Ha sensibilizado a los y las agricultoras para que realizaran el despulpado del grano en casa, de esta forma el 72% de los ingresos de la producción que iba a la fábrica ha sido revisado a la baja;
- Ha organizado un lobby contra las asociaciones de productores y productoras a nivel de ciertos servicios estatales como son las Direcciones Provinciales de Agricultura y Ganadería.

### **Las Sociedades de Gestión de Estaciones de Lavado (SOGESTAL)**

Las SOGESTAL son las sociedades de gestión de estaciones de lavado. Hay 5 SOGESTAL, que manejan de 25 a 32 estaciones de lavado. Desde que se lanzó el proceso de liberalización, la posibilidad de vender las estaciones de lavado estaba a la orden del día. El contexto que rodeaba al sector a todo lo largo del proceso provocaba una cierta desorganización en las SOGESTAL y el café perdía su calidad en la fábrica.

Entre los avances observados en el proceso de liberalización del sector citaremos la mejora de las relaciones entre el sector productor y las SOGESTAL, ya que la gestión sigue siendo conjunta. También hay una evolución positiva entre SOGESTAL y OCIBU. En resumen, la transparencia en materia de gestión se afianza poco a poco.

En estos momentos, la dificultad observada sigue siendo la ausencia de un contrato entre el sector productor y las SOGESTAL por falta de acuerdo sobre el contenido del documento. Según las autoridades de SOGESTAL, las y los productores deberían pagar el coste de la producción. Y el margen de esta producción debería

ser objeto de negociación entre las SOGESTAL y el sector productor. Las SOGESTAL han mostrado cifras sobre lo que representa el coste de producción y el o la productora duda en pagar este coste y además las tasas de los servicios que le corresponden. En el debate de la reforma liberalizadora, las SOGESTAL y el sector productor han expuesto las propuestas acerca de cómo iban a hacerse las cosas pero el Estado no ha tomado en cuenta estas propuestas.

### **6.3. Las repercusiones del proceso de liberalización del café en las organizaciones sociales**

#### **El trabajo de Inades-Formation en el proceso de organización del sector productor de café**

Durante los 10 años pasados en el sector, ha existido una colaboración muy estrecha entre Inades-Formation y los otros actores del sector. En la OCIBU, por ejemplo, se reconoce a Inades-Formation el hecho de haber intervenido eficazmente en la defensa de los derechos de las y los caficultores.

Inades-Formation ha apoyado y apoya al sector productor en las siguientes tareas específicas:

- Realización de las asambleas generales.
- Apoyo a la organización y en el análisis del contexto.
- Apoyo técnico para una mejor reflexión sobre el debate (talleres).
- Organización de programas de radio para dar la palabra a los y las productoras para que quienes toman decisiones conozcan su punto de vista.

Además de las actividades operativas, hay también actividades de asesoría continua.

#### **Las organizaciones caficultoras**

Las organizaciones campesinas se forman en torno a las estaciones de lavado. Hay federaciones a nivel provincial, coronadas por una confederación a nivel nacional (CNAC). Las organizaciones de caficultores aportan un apoyo técnico a los campesinos para que mejoren cualitativa y cuantitativamente sus cosechas.

Siempre con la preocupación de aportar ayuda y de mejorar el trabajo de las y los productores, se ofrece a las organizaciones de productores la oportunidad de visitar los países vecinos para ver lo que allí se hace y mejorar el trabajo en el sector del café.

Sobre la base de las sesiones de formación y talleres organizados por Inades-Formation, las capacidades participativas de los y las productoras se han visto reforzadas y su nivel de comprensión ha mejorado. Las sesiones de formación tuvieron lugar según las siguientes etapas:

- Participación en la organización.
- Movilización colectiva.
- Reflexión sobre su lugar en el sector (CNAC e Inades-Formation).
- Protección de las y los productores que protestan y ponen en duda la venta debido a no haber sido tomados en cuenta sus intereses.

En el trabajo realizado por Inades-Formation, la formación del liderazgo estaba en el centro de ciertas actividades a nivel de las federaciones y de la confederación.

#### **6.4. Resultados y retos del proceso de diálogo entre el gobierno y la sociedad civil**

La voluntad del gobierno de privatizar el sector se inscribía en la lógica de la presión del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional, surgida de la necesidad interna de relanzamiento y de crecimiento económico. Así, en el proceso de liberalización, el gobierno decidió retirarse de las actividades de transformación y fabricación del café pues estas actividades podían realizarse adecuadamente por el medio privado.

Dentro del proceso de liberalización del café, el gobierno burundés ha mantenido su rol en la difusión del espíritu de la reforma, la investigación científica y la gestión de los *inputs*. Para el gobierno, la rentabilidad de cada actor dentro del sector es su preocupación central. El gobierno, según sus palabras, no ha querido cambiar todo ya que hay resistencias. Las y los productores se inquietan, los otros actores intermediarios también. El papel del gobierno es tranquilizar a los actores, abrir el diálogo. No es fácil para el mismo poder público abandonar algunas de sus prerrogativas en la gestión del sector. Pero lo esencial en el proceso es que todo el mundo haya aceptado los principios de base y las reglas del juego, a pesar de las inquietudes.

No es posible hablar de un resultado definitivo del proceso a este nivel ya que el diálogo continúa. A medida que el proceso avanza, los malentendidos se disipan,



la desconfianza entre actores disminuye. En resumen, un diálogo franco entre actores se establece poco a poco y la capacidad participativa de los productores crece cada día.

No obstante, conviene señalar que es importante por parte del gobierno respetar la palabra dada a las y los productores de café y sobre todo evitar el tomar medidas populistas o dar discursos irrealizables capaces de complicar el proceso y la buena fe de unos y otras.

## 6.5. Los puntos de llegada: conclusiones, aprendizajes y recomendaciones

### Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones para las organizaciones sociales

#### Conclusión 1: Analizar el contexto, reflexionar, trabajar juntos y sacar provecho de las posibilidades, sobre la base de esta experiencia

Las y los productores del sector del café han decidido implicarse en el proceso de reforma del sector abierto en su país. Han tomado esta oportunidad sin precedentes para formar parte activa en el porvenir del sector junto a la clase política que toma las decisiones. Para ello, muchos de las y los productores se han organizado en OC (Organizaciones Campesinas) y se han abierto a los movimientos asociativos de mayor alcance, como las federaciones regionales o la CNAC (Confederación Nacional) que alcanzan a un 20% del total de los y las productoras del país, es decir, de un total de 600.000 familias, 100.000 se han organizado. Es el fruto de una voluntad firme de someter esta situación al análisis y de reflexionar sobre el futuro, que requiere por fuerza un proceso de organización a nivel de las colinas, provincial y nacional.

---

#### Aprendizajes.

Necesidad de tener una mirada permanente sobre el contexto y ver las posibilidades ofrecidas.

El trabajo hecho y organizado conjuntamente nos refuerza.

---

#### Recomendaciones.

Analizar el contexto tratando de identificar y de valorar las oportunidades y las posibilidades para llevar a cabo nuestra acción.

Animar a los colectivos a organizarse con un objetivo común para tener una mayor capacidad de negociación y de incidencia.

---

## **Conclusión 2: Apertura a la formación continua: Elemento clave del éxito y del cambio**

Esta articulación, para ser real, tenía necesidad de numerosas acciones y reacciones al proceso, desconocidas para los y las productoras que hasta ese momento estaban aislados y centrados en el cultivo del producto; creación de los movimientos asociativos a distintos niveles; búsqueda de fondos para seguir (sedes y centro de recogida); funcionamiento en asamblea de algunos de esos organismos, control de la gestión de los recursos y de las finanzas; métodos de incidencia, diálogo y negociación con otros actores; conocimiento de la reforma y del funcionamiento del sector en todas las fases, etc.

Así, el colectivo productor ha dejado actuar a Inades-Formation Burundi, que les ha acompañado y continúa haciéndolo y les da formación sobre el tema durante todo el proceso.

---

### **Aprendizaje.**

Es importante identificar a los sujetos de la formación a realizar, que pueden venir de otras entidades para reforzar las organizaciones propias, su producción y su política.

---

### **Recomendaciones.**

Es importante favorecer una apertura a la formación continua.

La formación continua relativa al sector de producción, organización, negociación y legislación es la clave del proceso, así como el contacto que se establezca con terceras entidades.

---

### **Conclusión 3: Elementos que han reforzado la organización: Legitimidad, liderazgo y comunicación**

Durante los últimos años, las y los productores han reforzado su imagen ante el gobierno y la sociedad, porque han sido capaces de movilizar sus fuerzas ante los problemas: los intentos de venta de las fábricas; las campañas de descrédito llevadas a cabo por el colectivo exportador y los responsables de las fábricas para hacer dudar de la representatividad del movimiento; y por último, la estrategia de liberalización del sector adoptada en el año 2008 por el gobierno. Estos y otros problemas han llevado a manifestaciones y protestas permanentes, a recursos ante tribunales y a debates radiofónicos y encuentros de alto nivel. Estos últimos han dado a la representación del colectivo productor un estatus como interlocutores válidos y respetados por el gobierno.

Aún así muchos productores y productoras no han comprendido todavía el espíritu de la reforma. Es el gobierno quien tiene la responsabilidad y la obligación de explicar adecuadamente el proceso de reforma a la ciudadanía. Hasta ahora existe una resistencia firme de los y las productoras a negociar la cesión de algunas partes del sector a otros actores, justificada por la desconfianza de aquéllos frente a éstos. Esta desconfianza viene del pasado en el que la o el productor no había sacado gran provecho dentro del sector. El gran beneficiario no era otro que el colectivo exportador.

A lo largo de estos años, ha existido una gran necesidad de contar con un liderazgo sin tacha en los distintos grupos de producción, ya que no han sido pocos los casos de mala gestión de recursos o falta de información a las bases. Una inquietud común que se observa en ciertas organizaciones es la escasa alternancia en los puestos de responsabilidad, lo que justifica la desconfianza de las organizaciones de productores.

---

#### **Aprendizaje.**

La legitimidad de las organizaciones tiene una gran importancia, y por ello, es necesario tener un liderazgo responsable, capaz de promover una comunicación fluida con las personas y las comunidades asociadas.

---

#### **Recomendaciones.**

Es requisito imprescindible el tener presente la idea de un trabajo interno de las organizaciones y su refuerzo, cuidando de manera especial la organización democrática, el refuerzo y la alternancia del liderazgo y la comunicación con los asociados y asociadas.

Cuidar la legitimidad de las organizaciones sociales tanto al interior como al exterior a través de la formación y la comunicación constante.

---

## Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones para Inades-Formation Burundi

Inades-Formation fue escogida por el gobierno para acompañar al colectivo productor a lo largo de todo el proceso. Ha obtenido buenos resultados en el trabajo sobre el terreno y de formación en el medio rural del país debido a sus buenas relaciones y a la proximidad que mantiene con el gobierno, el campesinado y otros actores.

---

### Conclusión 4: Reconocimiento de la legitimidad de la organización de mediación

Inades-Formation ha dado muestras de su capacidad de movilización del sector productor por medio de la formación y los debates en la radio durante los últimos años. Inades-Formation ha dominado este espacio mediático reuniendo a representantes de todos los ámbitos. Esto constituye un punto importante, visto el papel del medio radiofónico en el África subsahariana.

Así mismo, esta entidad ha obtenido la apertura de vías de acceso y de diálogo directo con el gobierno y sus representantes en el sector OCIBU, DPAE, etc. Ha ganado la confianza del gobierno debido a un trabajo bien hecho.

---

#### Recomendaciones.

Una buena comunicación mediática es clave para justificar posiciones, movilizar y contar con el apoyo de aliados en la lucha social.

La legitimidad y el reconocimiento de las organizaciones intermediarias juega un papel clave en la presentación de las propuestas. Este reconocimiento debe venir de las dos partes: las comunidades de base y las organizaciones locales/gubernamentales.

---

### Conclusión 5: La sistematización de las experiencias

Inades-Formation ha recopilado los frutos de su trabajo en documentos, como puede verse en los documentos que posee ALBOAN (*Libera ni palabra y mi café florecerá* y *Hablemos con una sola voz. Nuestro café producirá*). El último año, sin embargo, Inades-Formation ha recibido de ALBOAN una metodología alternativa de sistematización de experiencias. Esta metodología ha sido empleada para sistematizar el trabajo de los últimos 4 años (2005 – 2008) para el sector del café sobre la base de un consenso para que se apropien del proceso, en otros términos: “capitalizar el proceso”.

---

#### Recomendación.

Es importante favorecer en las organizaciones sociales la recogida de datos y realizar un registro de las acciones, la apertura de espacios y el aumento de recursos para el análisis y el aprendizaje de las experiencias.

---

## Conclusión 6: La necesidad de una formación integral de las y los productores

Las personas representantes de Inades-Formation han admitido que a lo largo del proceso de organización de los y las caficultores se ha dado prioridad a la formación en *advocacy* frente a la información sobre el contenido y el espíritu de la reforma. Lamentablemente, esto se ha producido en detrimento del conocimiento de las herramientas jurídicas y las consecuencias reales para el colectivo y sus oponentes en el sector. Otra limitación de este proceso formativo es que, a veces, han tenido la idea de que las y los productores querían ir más rápido que el proceso, y era imposible satisfacer algunas peticiones de los productores en el plazo deseado.

---

### Aprendizajes.

En los procesos de formación de las organizaciones, hay que tener en cuenta el equilibrio entre la formación técnica (específica de elementos del sector), la metodología (gestión de la organización y de propuesta, herramientas de negociación e incidencia), la comunicación y la política (aspectos del contexto, legislativos, etc.).

Hay que tomar en consideración los distintos ritmos de trabajo demandados por las partes y cuando no se pueden respetar estos ritmos, sería prudente informar al colectivo productor explicando las causas.

---

### Recomendaciones.

En los procesos de formación ofrecidos y propuestos a las organizaciones y/o comunidades, es importante un equilibrio entre los aspectos estratégicos y tácticos, los contenidos y las metodologías, el refuerzo organizativo y el reconocimiento externo.

El conocimiento de lo que esperan los actores implicados es fundamental así como la clarificación del posible ritmo de desarrollo de la experiencia y sus causas, para no tener falsas esperanzas que lleven al fracaso y al desánimo de los actores implicados.

---

## Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones para las instituciones públicas

### **Conclusión 7: Han integrado el nuevo papel del colectivo productor reconocido por el Presidente y aceptan como natural el diálogo con sus representantes**

Las autoridades han tenido un papel clave en el proceso porque se encuentran en el centro del proceso de reforma del sector exigida por el Banco Mundial. Por esto, es lógico pensar que su papel ha sido facilitar el proceso. Aceptando esto, es también cierto que ha sido muy difícil cambiar la mentalidad de los numerosos actores con incidencia en el sector, sobre todo los del medio rural (DPAES, agentes de formación local), que veían en las y los productores un riesgo para sus puestos de trabajo.

#### **Aprendizaje.**

En el momento de introducir reformas políticas es necesario concretar la reforma y los mecanismos para hacerla de manera satisfactoria.

#### **Recomendación.**

Los cambios de organización y/o de estructura deberán tener una propuesta política de cambio así como los mecanismos y las herramientas necesarias para realizarla.

### **Conclusión 8: Se enfrentan a las presiones de una clase de empresariado tradicional (exportador y transformador) para dejar al colectivo productor al margen**

Es evidente que la política del gobierno burundés está a merced de las élites que tradicionalmente han tenido el poder económico del país y el sector del café no es una excepción. Así, pueden verse los cambios de posición del gobierno en temas como la venta de las fábricas de transformación y la posibilidad de venta directa del café por parte del colectivo productor.

#### **Recomendación.**

Cuando se desea introducir cambios políticos es necesario negociar con todos los actores implicados para conseguir el éxito.

### **Conclusión 9. Asunción verdadera del nuevo papel en el sector**

Al comienzo del proceso era necesario abrir espacios de concertación múltiples, lo que no se ha dado hasta la fecha. Sería importante buscar la solución en el diálogo entre los distintos colectivos en conflicto (productor, intermediario, exportador). El gobierno daba privilegios solamente a una parte, que es la que representaba a quienes detentan el poder económico.

---

#### **Aprendizaje.**

El diálogo entre las partes es el mejor modo de obtener acuerdos para introducir cambios políticos y la aplicación de estas políticas.

---

#### **Recomendación.**

El diálogo entre todas las partes debe tenerse en cuenta para introducir cambios y/o desarrollar políticas específicas.

---



## 7. EL CAMINO HACIA ADELANTE: LOS ADIVASIS Y LA PRÁCTICA DE LA DEMOCRACIA EN INDIA. UN ESTUDIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN Y LEY DE EMPLEO RURAL EN BHILODA, GUJARAT

### 7.1. Comprender el caso: contexto en Bhiloda

En 2005, el Parlamento de la India aprobó dos de las leyes de legislación pro-pobre más relevantes: la Ley de Empleo Rural (NREGA) y la Ley de Acceso a la Información (RTI). Ambas son el resultado de una larga lucha social por una democracia india más efectiva y más pro-pobre en gran medida encabezada por la sociedad civil. La NREGA otorga la garantía legal de cien días de trabajo a todo miembro adulto de cualquier hogar rural que esté dispuesto o dispuesta a realizar trabajo público manual retribuido con el salario mínimo establecido. La RTI ratifica el derecho de toda la ciudadanía india a pedir información a una autoridad pública, quien debe responder expeditivamente en un plazo de treinta días. Este estudio de caso pretende reflexionar sobre el rol que han desempeñado la misión jesuita de Bhiloda y las propias comunidades adivasis a la hora de promover la implementación de las dos leyes en tres pueblos seleccionados: Budharasan, Ode y Saliyat.

A continuación, presentamos el contexto en el que ha tenido lugar la experiencia, las implicaciones de la implementación de estas leyes y las conclusiones, aprendizajes y recomendaciones que la experiencia ha generado.

#### **La gente y su tierra: Adivasis rurales y habitantes de la selva**

Bhiloda se encuentra en el corazón del distrito de Sabar Kantha, en el extremo noroeste del estado de Gujarat, en la frontera con el estado de Rajastán. Según los datos del Censo Indio del 2001<sup>16</sup>, la población total del sub-distrito (o *taluka*) de

---

<sup>16</sup> El censo se realiza en India cada diez años. En el momento del trabajo de campo, la referencia era el censo de 2001.

Bilhoda llegaba a los 206.000 habitantes de los cuales 114.000 (el 55,3%) eran adivasis y se les consideraba de forma oficial como las Tribus Reconocidas. Tomando en cuenta que en todo el estado de Gujarat el 15% de sus 50 millones de habitantes se consideran adivasis, resulta notable la alta concentración de adivasis en el área de Bilhoda. En concreto, en las aldeas en las que tiene lugar esta experiencia se habla de porcentajes entre 70 y 100% de población adivasi.

El colectivo adivasi está completamente inmerso en el mismo proceso rápido de modernización que toda la nación India está atravesando. Está en proceso de ser absorbido por la corriente dominante a través de la administración, las leyes, la religión, la educación, la casta, la política y el desarrollo. Sin embargo, este complejo proceso de modernización e integración en la corriente dominante no puede considerarse neutral ni desconectado del pasado. Está siendo construido sobre una larga historia de prejuicios culturales, dominación económica y brutal opresión de las tribus de la sociedad india, lo que en Gujarat ha coincidido con uno de los índices de crecimiento económico más rápido del país y con la emergencia del fundamentalismo religioso hindú de derechas. Todo eso ha puesto a las tribus de Gujarat en una delicada posición de cambios en medio de la persistencia de las condiciones ideológicas y estructurales para la desigualdad.

En términos generales, es posible notar que en el subdistrito de Bhiloda se ha producido un progreso social significativo durante los últimos 20 años, debido a diversos factores, actores y procesos involucrados. Uno de ellos es el acceso amplio a la educación y el aumento en los niveles de la conciencia de educación entre los padres y madres como indicador esencial del progreso social. Otro de los elementos señalados como facilitador del proceso ha sido el hecho de que la educación ha permitido el acceso a trabajos en el gobierno, especialmente en el ejército y en las fuerzas policiales, pero también a trabajos en el ámbito de la docencia, lo que ha permitido que algunos miembros de las comunidades adivasi hayan podido mejorar sus vidas y experimenten un proceso ascendente de movilidad social.

A pesar de esos pocos casos de “movilidad social” y de la mejora de algunos de los indicadores de progreso social, la pobreza entre el colectivo adivasi está generalizada y la vulnerabilidad es muy alta.

El modelo de asentamiento de la tribu Dungri Garasias de Bhiloda es notoria por su dispersión y un intenso sentido de independencia. La unidad social y

política, incluso a nivel de las aldeas, ha sido puesta bajo amenaza debido al lanzamiento de nuevas políticas económicas, al fundamentalismo y a la manipulación general de dichas divisiones por parte de partidos políticos que buscan dividir a las comunidades junto a diferentes sectas religiosas, en busca de ganancias políticas.

Finalmente, cabe señalar la amplia brecha de género que todavía persiste en Bhiloda. Uno de los indicadores más notables de las importantes desigualdades entre géneros es el alto analfabetismo general entre las mujeres, especialmente entre las mayores. El analfabetismo femenino las vuelve vulnerables a la explotación de toda clase y hace que les sea más difícil participar y practicar de forma efectiva sus derechos como ciudadanas. La persistencia de prácticas sociales tales como el *leej* (cubrirse el rostro) en la mayoría de las aldeas cercanas a Bhiloda también es un indicador importante de la desigualdad de género.

### **La misión en Bhiloda y AKY: 50 años**

Durante casi 50 años ininterrumpidos, la Compañía de Jesús ha desarrollado actividades educativas y sociales en el *taluka* de Bhiloda. La misión de Mankora-Bhiloda está ubicada sólo a un kilómetro del centro de Bhiloda y se ha convertido en una institución muy reconocida en el área. Además de las importantes actividades educativas, la misión de Bhiloda también tiene una excelente reputación por sus actividades de desarrollo social. La mayoría de ellas se han organizado en la asociación Adivasi Kheti Yojna.

Adivasi Kheti Yojna (AKY) significa “proyecto de la tierra adivasi” y fue creado el 20 de diciembre de 1966. Su memorándum de asociación estipula como propósitos de la asociación la realización de una amplia gama de actividades relacionadas con la caridad y con la promoción de servicios sociales y del desarrollo rural.

Durante los 43 años de su existencia, AKY ha desarrollado un muy amplio espectro de actividades de desarrollo social y rural, y ha experimentado una importante evolución y transformación junto a otros cambios similares de la sociedad india en general, así como del mundo rural y del adivasi.

Concretamente, en el 2006, AKY inició un proyecto bajo el nombre “Formación de conciencia para la construcción de capacidades, la confianza en uno mismo, la unidad y el desarrollo integral de los adivasis de Sabarkantha”. La estrategia

propuesta de creación de grupos de auto-ayuda en las aldeas dividió a los hombres y mujeres como primer paso hacia la construcción y promoción de la unidad e identidad adivasi en el área. Durante los años siguientes, AKY ha profundizado su trabajo en esa línea y ha avanzado hacia una mejor coordinación con las instituciones locales a través de la concienciación, como se explicará en las siguientes secciones.

## 7.2. RTI y NREGA: visión desde arriba

### Introducción: la larga lucha anterior

En el 2005, el parlamento de India aprobó dos de las leyes más relevantes de la legislación a favor de las personas en condición de pobreza: la Ley del Derecho a la Información (o RTI) y la Ley Nacional de Garantía del Empleo Rural (NREGA). Ambas leyes se presentan a veces como el resultado de una larga lucha, conducida por la sociedad civil a favor de una democracia india más eficiente en favor de las personas pobres. El movimiento MKSS está considerado una de las organizaciones pioneras en la promoción del derecho a la información en India.

Es posible que el único punto de acuerdo entre la sociedad civil, la ONGs, los medios de comunicación y los diferentes partidos políticos sea la creencia en lo siguiente: a menos que se realice una promulgación e implementación fuerte, estas leyes se convertirán en una más de las muchas que adornan el estatuto pero que tienen poco valor para la ciudadanía. No hay duda de que el desafío se centra en la implementación.

### Visión general de la Ley RTI

La **Ley sobre el Derecho a la Información del 2005** (Ley No. 22/2005) otorga a toda la ciudadanía de India acceso a los registros del Gobierno Central y de los Gobiernos Estatales. En virtud de las disposiciones de la Ley, todo ciudadano o ciudadana que solicite información a una “autoridad pública” (un organismo del Gobierno o “instrumento del Estado”), deberá ser respondido en el plazo de treinta días. La Ley también exige que toda autoridad pública inmatricule sus registros para su amplia distribución y que publique de forma proactiva ciertas categorías de información.

En virtud de la ley, todas las autoridades cubiertas deben designar a su **funcionario o funcionaria de Información Pública** (PIO, por sus siglas en inglés). Todas las personas pueden presentar un pedido al PIO para obtener información por escrito.

Si la solicitud pertenece a otra autoridad pública (en parte o en su totalidad) es responsabilidad del PIO enviar a las partes interesadas del pedido a otro PIO correspondiente en un plazo de no más de 5 días. Además, toda autoridad pública debe designar un funcionariado Asistente de Información Pública (APIO, por sus siglas en inglés) para que reciban pedidos y apelaciones relacionados con la RTI que deban ser enviadas a los PIO de su autoridad pública.

Si no se proporcionara la información dentro del período estipulado, la solicitud se considerará denegada. La denegación con o sin razones puede constituir causa para apelación o queja. Además, la información que no se suministre en los tiempos establecidos deberá proporcionarse sin costo alguno.

En el artículo 26, la ley ordena al gobierno central, como así también a los gobiernos estatales de la República de la India, iniciar los pasos necesarios para: desarrollar programas educativos para las comunidades con especiales desventajas según la RTI; animar a las autoridades públicas a participar en el desarrollo y organización de tales programas; promover la diseminación oportuna de información precisa al público; formar al funcionariado y desarrollar materiales de formación, a compilar y diseminar una Guía para el Usuario en los respectivos idiomas oficiales; publicar nombres, direcciones postales y datos de contacto de los PIO y toda otra información tal como avisos en relación a los honorarios pertinentes, soluciones disponibles por ley en caso de que se deniegue una solicitud, etc.

### **Visión general de la ley NREGA**

La **Ley Nacional para la Garantía del Trabajo Rural (NREGA)** fue promulgada el 25 de agosto de 2005. Proporciona la garantía legal para cien días de empleo en cada año financiero a las personas adultas de todos los hogares rurales que estén dispuestos a realizar trabajos públicos manuales no cualificados por el salario mínimo establecido por ley.

Dicha ley fue introducida con el objetivo de mejorar el poder adquisitivo de los pueblos rurales, principalmente con trabajos cualificados o semi-cualificados para personas que viven en las áreas rurales de la India, tanto si viven debajo de la línea de la pobreza como si no. Aproximadamente, un tercio de la fuerza laboral estipulada deben ser mujeres. La ley no permite discriminación entre hombres y mujeres. Por lo tanto, a ambos se les debe pagar el mismo salario. Todas las personas adultas pueden solicitar empleo, no sólo aquellas que estén por debajo de la línea de la pobreza.

Las nuevas obras públicas pueden comenzar cuando haya disponibles al menos 50 personas trabajadoras que no puedan ser absorbidas por los esquemas existentes. Si el trabajo de acuerdo con el esquema no se proporciona dentro de los quince días posteriores a la recepción de la solicitud, deberá pagarse a la persona solicitante una asignación diaria por desempleo.

### 7.3. RTI y NREGA: visión desde abajo

#### Antecedentes

El examen de las leyes a nivel local revela los complejos factores implicados en la práctica de la democracia y la sanción de derechos laborales. La realidad es que no existe una relación inmediata entre la aprobación de una ley y su implementación, y que se necesitan muchos esfuerzos así como un trabajo duro y creativo para lograr dicha puesta en práctica, independientemente de la calidad de la ley en sí misma. Sólo cuando su promulgación está garantizada, la ley puede ser efectiva y producir los impactos deseados.

#### Hechos y procesos: Budharasan, Oad y Saliyat

Desde 2006, AKY ha participado activamente en la implementación de la RTI y la NREGA en su área de influencia alrededor del subdistrito de Bhiloda. Si analizamos las actividades dirigidas a la implementación de dichas leyes en las tres aldeas, es importante notar la diferencia entre el número de rondas y el número de veces en que se han efectuado pedidos de información en las tres aldeas.

#### Budharasan

La acción colectiva de las y los habitantes de las aldeas de Budhasarán en relación a NREGA y RTI dio como resultado 5 rondas para obras de NREGA que se llevaron a cabo a partir de 2006. La apertura del Centro de Información Popular en febrero del 2009 posibilitó que tres importantes solicitudes de información en virtud de la RTI en relación con las obras en la escuela de la aldea, la tienda de raciones y las obras en el *Gram Panchayat* fueran canalizadas. También es relevante que la aldea demandó los derechos de propiedad de la tierra para 162 hogares en virtud de la Ley de Derechos Forestales en 2009.

De acuerdo con los testimonios de las personas de la aldea, AKY organizó en noviembre del 2006 una reunión esencial de formación sobre la NREGA en la

sede de la misión con el abogado Himanshu Banker. Esta formación fomentó la decisión colectiva de demandar obras públicas en virtud de NREGA en Budhasarán. La aldea se organizó para obtener tarjetas de empleo familiares, el primer paso para iniciar las obras según la NREGA.

Lo que ha ocurrido es un proceso de des-aprendizaje en relación a los conocimientos adquiridos en los programas de obras públicas desarrolladas en Budhasarán en base a experiencias previas. Para este proceso de des-aprendizaje, los habitantes de la aldea y AKY asumieron un papel muy activo a fin de concienciar y, especialmente, de educar a las personas de la aldea sobre los detalles de la NREGA que podrían tener un impacto directo sobre los salarios de las personas.

En general, las personas de la aldea consideran que la NREGA contribuye a aliviar su pobreza a la vez que posibilita la construcción y mantenimiento de algunas de las infraestructuras rurales más esenciales.

En Budhasarán, los habitantes enfrentaron la resistencia del funcionariado en el momento de emitir las tarjetas de trabajo con el argumento de la sobrecarga de trabajo administrativo que implica la NREGA. Decidieron comenzar a completar los formularios ellas y ellos mismos y sólo pidieron al funcionariado que los firmaran.

En relación a la implementación de la RTI, las y los habitantes de Budhasarán han ejercido su derecho a la información tres veces cuando han pedido información clara y concisa sobre tres de sus realidades cotidianas: las obras en la escuela, la tienda de raciones y el *gram panchayat*.

Conscientes del hecho de que reclamar su derecho a la información mejoraba sus condiciones de vida, los líderes de la aldea de Budhasarán decidieron seguir adelante con la implementación de la RTI y analizar las posibilidades de abrir un Centro de Información Popular (PIC, por sus siglas en inglés) en la aldea. La idea surgió durante un viaje de exposición de uno de los líderes a Koliyari, en Rajastán, donde ya cuentan con un PIC. A su regreso, comentó lo que había visto, y el cuerpo gubernamental y los líderes de la aldea discutieron las posibilidades de abrir una en Budhasarán.

## Ode

Aún cuando los niveles de pobreza y la necesidad general de trabajo son similares en ambas aldeas, las personas que habitan en Ode sólo han conseguido

organizarse para dos rondas. Aún así, relataron muy orgullosas el proceso que condujo a la apertura del Centro de Información Popular el 29 de febrero del 2009.

Al identificar las principales barreras y dificultades con las que se enfrentaron a la hora de reclamar sus derechos e implementar las acciones, los cuatro grupos participantes en los talleres señalaron “la forma de pensar de la aldea y los falsos rumores”. En este sentido comentaron que algunas personas miembro de la comunidad, especialmente las más ancianas, tomaron a broma la iniciativa. Las personas responsables del PIC también comentaron que algunos convecinos les repetían “nunca casaréis a vuestras hijas si alquiláis vuestra casa a una organización cristiana”. Finalmente señalaron que los funcionarios del departamento forestal les orientaron en la dirección equivocada al tratar de reclamar sus derechos ya que les dieron formularios de solicitud equivocados (fotocopias, no originales) y también detectaron fallos importantes durante el procedimiento.

### **Saliyat**

Saliyat es la aldea más pobre y remota de las tres estudiadas. La mayoría de sus habitantes había trabajado por medio de la NREGA y tenían una opinión muy positiva sobre la ley; mencionaron su impacto para aliviar la pobreza, lo que reduce la necesidad de emigrar a las ciudades cercanas o a los campos de los *patel*.

También valoraron positivamente las obras públicas llevadas a cabo en la aldea y la construcción de un puente que les ayuda en la vida diaria.

Aunque no pudieron describir claramente el proceso administrativo, todas las personas eran conscientes de la importancia de la tarjeta de trabajo como requisito para reclamar sus derechos. También comentaron el papel de algunos miembros del *gram panchayat* a la hora de resolver las dificultades que tuvieron durante las tres primeras rondas, un indicador de cierto nivel de concienciación sobre sus derechos.

## **7.4. RTI y NREGA: visión desde dentro**

### **Hitos**

Las tres comunidades (Budharasan, Ode y Saliyat), han podido identificar algunos momentos “críticos” que han dado impulso para llegar a los resultados finales.

### **Formación, programas o campamentos de exposición**

A partir del 2005, se han llevado a cabo programas de formación y/o exposición crítica que han ayudado a un grupo central de líderes a aumentar su conciencia-



ción y conocimiento específico en relación a ambas leyes. Tanto el cuerpo directivo como el equipo de animadores y animadoras han calificado estas formaciones como “vitales” para explicar cómo deben implementarse las dos leyes. Algunos de estos cursos de formación y viajes de exposición han desembocado en importantes decisiones en las que el grupo de líderes, junto con las personas de la aldea, han tomado la decisión colectiva de reclamar esos derechos.

Los cursos de formación, los programas de exposición y los campamentos se han calificado como extremadamente relevantes por parte de los líderes de la aldea, las personas animadoras de AKY y el cuerpo directivo. También se aprecia mucho la posibilidad de interactuar con otras personas y organizaciones que realizan un trabajo social similar así como las visitas in situ de aquellas personas involucradas en experiencias pioneras.

### **Decisiones colectivas**

Íntimamente relacionadas con esas actividades de formación están las decisiones colectivas, tomadas mayoritariamente por el cuerpo directivo o el colectivo vecinal de la aldea, para implementar sus derechos. Se mencionan: la decisión de nombrar a 28 personas a cargo del proceso, las decisiones clave en Ode y Budhasaran de comenzar obras de NREGA, abrir el Centro de Información Popular y solicitar información en virtud de la RTI. Todas estas decisiones se han tomado colectivamente después de amplios debates. También es importante mencionar el papel del liderazgo en este proceso de toma de decisiones y el papel que la juventud y las mujeres han adoptado a nivel de la aldea. Sobre todo, algunas personas participantes indicaron que obtuvieron mejores respuestas de parte de los y las jóvenes y de las mujeres que de los ancianos, especialmente en Ode, donde algunas de las decisiones se tomaron en un clima de desconfianza y falsos rumores.

### **Reuniones o celebraciones por fechas simbólicas específicas**

La tercera categoría de hitos tiene que ver con las reuniones o celebraciones por fechas simbólicas específicas. Son los días en los que la cultura, la música y la danza se mezclan con la concienciación y la educación en un día de alegría colectiva y de orgullo adivasi. Hay una clara identificación de uno de los hitos más importantes y significativos para las y los participantes: la primera vez que celebraron el día internacional adivasi el 9 de noviembre del 2006. También identifican la celebración del día de la mujer (8 de marzo) o del día de los derechos humanos (10 de diciembre) y la del *Adivasi Mahasabha* con adivasis de otros

estados (14-15 de enero). Esas celebraciones se consideran hitos en la creación de un sentido de unidad adivasi.

## **Barreras y aperturas**

Existe una visión compartida en relación a las principales barreras y aperturas de AKY en su participación en la implementación de la RTI y NREGA durante los últimos años.

Entre las barreras externas, la primera para mencionar es la “falta de conocimiento” del funcionariado gubernamental y representantes electos, especialmente los *talati* y *sarpanch*, en relación a RTI y NREGA. Esta “falta de conocimiento” se ha conectado a una “resistencia al cambio” general y una “resistencia a dejar la zona cómoda”, pero también con el “miedo a perder poder”. Otras personas han apuntado al tema de los “intereses económicos” de aquellas personas en ciertas posiciones de poder que se han beneficiado de lo que parece corrupción mezquina a nivel de la aldea.

Entre las barreras y oportunidades internas, el análisis también ha sido claro. La falta de unidad y fragmentación son las principales barreras internas que AKY ha tenido que enfrentar a nivel de las aldeas. La fragmentación puede considerarse una variable estructural y una barrera interna muy importante para cualquier emprendimiento que apunte a conseguir una acción colectiva. En el caso de la aldea de Ode, el hecho de que AKY esté etiquetado como organización “cristiana” condujo a una situación en que las personas de la aldea no querían involucrarse y expresaban su “miedo a la evangelización” e incluso “miedo a ser aislados” por relacionarse con personas cristianas (comentario sobre las hijas).

Otras de las barreras internas más importantes que se han mencionado: el Cambio de mentalidad y de paradigmas mentales entre las y los vecinos en relación tanto a los trabajos gubernamentales como a la implicación de las ONG. Podemos llamar un proceso de des-aprendizaje y re-aprendizaje. El colectivo vecinal tuvo que des-aprender que los trabajos no eran regalos al azar sino derechos que tenían que reclamar y por los que había que pelear. Además, tuvo que des-aprender su enfoque sobre el trabajo de las ONG y la evolución de AKY, desde el enfoque basado en la caridad hasta el basado en los derechos. Relacionado en parte con esto, se mencionó como barrera el bajo nivel de concienciación política, los bajos niveles de educación y las dificultades adicionales de trabajar con personas analfabetas. La profunda brecha de género y los “inhibidores para participar” a los que se enfrentan las mujeres también se consideraron barreras relacionadas con la naturaleza patriarcal

y masculina de su sociedad. Se consideró como fuerza interna de AKY el comienzo de un sentido de orgullo y unidad adivasi, la sólida orientación obtenida de los padres de la misión, sus conexiones y redes con otras organizaciones adivasis y organizaciones de derechos y las posibilidades de obtener apoyo financiero para la continuidad de sus actividades.

## Resultados e impactos

Los resultados e impactos relacionados con la implementación de RTI y NREGA se han discutido en diferentes niveles. Se ha apreciado una gran diferencia en los elementos del discurso empleado por las y los vecinos de las aldeas y el empleado por los líderes de la aldea y los miembros del cuerpo directivo. Estos últimos centran claramente el análisis en el cambio de las relaciones de poder y las posibilidades de acción y unidad colectivas a través de la identidad tribal, mientras que las personas de las aldeas centraban su atención en los impactos directos sobre sus sustentos.

El primer impacto identificado fue la **unidad**. La unidad se ha explicado como unidad a nivel de la aldea y a nivel de la tribu. Al describir cómo llegó la unidad a las aldeas se refirieron tanto a los grupos de autoayuda como a las acciones colectivas emprendidas para implementar las rondas de NREGA y para solicitar información relevante en virtud de la RTI. Una frase significativa que representa esta idea es que “lo colectivo es mejor” que se dijo en uno de los talleres, y el uso abrumador del símbolo de “reunión debajo de un árbol”. Por otra parte, se han referido a la unidad a través de la identidad tribal y se ha mencionado cómo las celebraciones y reuniones han ayudado a fortalecer la identidad tribal y a reunir a adivasis de diferentes ámbitos sociales, incluso al colectivo considerado “intelectual”.

El segundo impacto consecuencia de la implicación de AKY en la implementación de la RTI y NEGA es la **toma de poder y cambio en las relaciones de poder** que pueden representarse con la frase “el poder está en las manos del pueblo”. El cambio en la relación de poder proporciona una especie de ventaja de desarrollo a los y las vecinas ya que están en mejor posición para hablar por sí mismos y de sus necesidades de desarrollo y de promover las decisiones colectivas que pueden resultar favorables para sus intereses y necesidades.

Una tercera categoría de impactos se relacionan con la **mejora en las condiciones de vida**, íntimamente relacionada con las actividades generadoras de ingresos tales como los grupos de autoayuda o las rondas de NREGA. Esta categoría de impactos ha sido explicada por el colectivo vecinal, los líderes de la aldea y el cuerpo directivo.

## 7.5. Los puntos de llegada: conclusiones, aprendizajes y recomendaciones

### **Conclusión 1: El costo de “des-aprender” en procesos de cambio social**

En procesos de cambio social, es posible que “desaprender” sea un desafío tan grande como “aprender”. Implica una carga extra y exige una mayor toma de conciencia para evitar, corregir y construir sobre los comportamientos, mentalidades y conductas previamente aprendidas. Consideramos que AKY ha asumido este costo extra de “des-aprender” y “re-aprender” en un doble sentido: haciendo la transición desde un enfoque basado en la caridad a otro basado en los derechos y trabajando en la educación sobre el uso de los recursos públicos. Se ha enfrentado al desafío de “cambiar” las mentalidades de las y los habitantes de las aldeas sobre el papel de las ONGs y la función de los gobiernos en el desarrollo. Ha colocado el derecho y el deber de desarrollo en las manos del pueblo.

La creación de grupos de autoayuda sin restricciones de acceso, el fortalecimiento del sentido de la propiedad por parte de los grupos con un innovador formato de organización (AKY Bachat Mandal), la falta de interferencia, la menor visibilidad de los sacerdotes católicos y el cambio en el foco de las actividades ha sido esencial en el proceso de des-aprendizaje en relación con las ONGs.

Además de ello, los actores que se han involucrado directamente en la implementación de las dos leyes han tenido que afrontar el costo adicional de comprometerse en el proceso de concienciación sobre la NREGA.

En resumen, los procesos de cambio social como el descrito a través de la experiencia en Bhiloda deben interiorizar el costo de “des-aprender” con respecto a mentalidades, comportamientos y prácticas previamente aprendidas.

---

### **Aprendizaje y recomendación para todos los actores**

#### **Aprendizaje.**

Existe la necesidad de considerar y analizar detenidamente prácticas, mentalidades y comportamientos previamente aprendidos antes de implementar un cambio.

---

#### **Recomendación.**

Incluir un análisis de prácticas, mentalidades y comportamientos previamente aprendidos en el diseño de proyectos y programas que buscan introducir un cambio social.

---

### **Aprendizaje y recomendación para AKY- Bachat Mandal**

#### **Aprendizaje.**

Des-aprender y re-aprender es más efectivo cuando las personas líderes de la comunidad se involucran intensamente en el propio proceso de cambio.

---

#### **Recomendación.**

Diseñar estrategias para involucrar a las personas líderes en las actividades sobre todo cuando se implementan las primeras fases de una nueva intervención.

---

### **Aprendizaje y recomendación para AKY-la Misión**

#### **Aprendizaje.**

Cuando se produce un cambio hacia un enfoque basado en derechos existe la necesidad de evaluar e internalizar el costo del “des-aprendizaje”.

---

#### **Recomendación.**

Anticipar los posibles malentendidos o problemas que el cambio de enfoque pueda causar y reaccionar con asertividad y ofreciendo alternativas ante los conflictos.

---

### **Aprendizaje y recomendación para la comunidad internacional**

#### **Aprendizaje.**

Existen impactos negativos y positivos de intervenciones previas en un contexto específico que es necesario valorar antes de introducirlos en un contexto.

---

#### **Recomendación.**

Reconocer los impactos negativos previos y valorar si el enfoque podría ser diseñado de otra manera que genere menores impactos “negativos”.

---

## **Conclusión 2: Reclamar derechos a través de la acción colectiva es una estrategia clave**

Una de las lecciones más importantes en relación con la participación de los diferentes actores en la implementación de la RTI y la NREGA es que la acción colectiva, con su incremento en concienciación, participación y poder de negociación, es una estrategia clave para hacer que estos derechos esenciales se hagan efectivos para las personas.

### **Aprendizajes y recomendaciones para todos los actores**

#### **Aprendizajes.**

Existe la necesidad de conceptualizar los derechos dentro de la perspectiva más amplia de la acción colectiva.

El costo de aprendizaje en lo que respecta al conocimiento de todas las especificidades de las leyes y de la reclamación de derecho es alto y requiere de tiempo y medios diversos para que éste se pueda implementar.

Reclamar derechos a nivel individual o de hogar puede ser altamente costoso y de bajo impacto.

#### **Recomendaciones.**

En el diseño de proyectos que impliquen el aprendizaje de nuevos marcos legales conviene tener en consideración el tiempo y los recursos necesarios para estos procesos que son de medio y largo plazo.

Es pertinente identificar estrategias que busquen fortalecer la acción colectiva para implementar de forma efectiva los derechos individuales.

### **Aprendizaje y recomendación para AKY- Bachat Mandal y AKY-la Misión**

#### **Aprendizaje.**

Cuando la acción colectiva se organiza en torno a problemáticas y necesidades directamente relacionadas con el “bien común” y también el individual, los grupos de auto-ayuda son una herramienta que posibilita la implicación.

#### **Recomendación.**

Promover los grupos de auto-ayuda y otras actividades socio-económicas que ayuden a construir la acción colectiva.

### **Conclusión 3: Unidad a través de la identidad tribal y la búsqueda del interés común**

La acción colectiva requiere unidad y reconocimiento de los intereses comunes y las similitudes. Una de las formas en que AKY se ha enfrentado al contexto enormemente fragmentado de Bhiloda es fomentando la conciencia y el orgullo sobre uno de los elementos comunes a todas las personas adivasis del área: la identidad tribal.

Tanto la identidad tribal como la búsqueda de metas comunes sencillas a nivel de aldea han demostrado ser eficaces para fomentar la unidad entre el colectivo adivasi.

### **Aprendizajes y recomendaciones para todos los actores**

#### **Aprendizajes.**

Existe la necesidad de identificar de forma clara los elementos que unen a la población, sobre todo, en contextos fragmentados donde existen divisiones sociales.

Es necesario reconocer el rol de la cultura y de la identidad como un medio para la unidad.

Elementos simbólicos asociados a la cultura y la identidad, como las celebraciones, los encuentros y las festividades han demostrado ser elementos estratégicos que contribuyen a la unidad tribal.

Fortalecer la unidad tribal a través de un enfoque multifacético que combina la celebración del orgullo tribal pero también la búsqueda de los intereses comunes ha demostrado ser una estrategia clave.

#### **Recomendaciones.**

Es estratégico para el desarrollo de acciones de movilización el aumentar la participación de personas tribales clave de la zona.

El uso y recurso a las dimensiones simbólicas de la identidad tribal a través de la promoción de actividades culturales es una estrategia para llegar a colectivos más alejados de la temática.

Conviene generar espacios y formas para compartir los recursos materiales y no materiales dentro de la comunidad para crear unidad.

## Aprendizajes y recomendaciones para la comunidad internacional

### Aprendizaje.

Existe la necesidad de integrar mejor los componentes simbólicos de la cultura y la identidad en proyectos y programas de desarrollo.

### Recomendaciones.

Cuando se trate de contextos en los que existe una alta fragmentación es preciso diseñar estrategias para integrar la cultura y la identidad como avenidas hacia la unidad.

Promover una mejor articulación entre las actividades socio-económicas y las de concienciación para fortalecer la acción colectiva cuando se trabaja con poblaciones muy pobres y vulnerables es una estrategia de éxito.

## Conclusión 4: Devolución de la propiedad y del liderazgo como estrategias sostenibles de organización comunitaria

La propiedad comunitaria de los procesos de desarrollo y los derechos es un punto de partida esencial para la implicación exitosa en las redes sociales. El cuidadoso proceso de devolución de la propiedad de AKY (la misión) al pueblo ha estado organizado en base a la estructura organizativa creada con el *Bachat Mandal* de AKY. La promoción del liderato a nivel de aldea alrededor de los grupos de autoayuda también ha sido un punto de inicio para desarrollar un sentido de unidad necesario para la acción y propiedad colectivas.

## Aprendizaje y recomendación para todos los actores

### Aprendizaje.

La apropiación democrática por las propias comunidades es necesaria para organizar la acción colectiva de manera efectiva y saludable.

### Recomendación.

Trabajando con comunidades es preciso desarrollar fórmulas de organización tan cercanas a las propias comunidades como se pueda.



## Aprendizajes y recomendaciones para AKY- Bachat Mandal

### Aprendizajes.

La composición diversa del Consejo Directivo de AKY Bachat Mandal ha incrementado la legitimidad y representatividad de la organización.

La organización del liderazgo de los grupos de auto-ayuda en torno a un grupo de pueblos incrementa la eficiencia de la fórmula organizacional y su representatividad territorial.

### Recomendaciones.

A la hora de generar grupos que asuman el liderazgo conviene que sean representativos del entorno para potenciar su legitimidad.

El grupo de autoayuda es una estrategia muy eficaz de organización y representatividad territorial.

## Aprendizajes y recomendaciones para AKY-la Misión

### Aprendizajes.

Devolver la “propiedad” a las comunidades ha probado ser una estrategia exitosa para evolucionar hacia un enfoque basado en derechos.

Proporcionar apoyo estratégico, financiero y logístico a AKY Bachat Mandal ha sido un elemento clave a la hora de implementar las dos leyes.

### Recomendaciones.

En procesos de cambio social es necesario proporcionar apoyo estratégico y financiero en el medio y largo plazo.

Conviene fomentar que las asociaciones locales diversifiquen sus fuentes de financiamiento y planifiquen para el medio y largo plazo.

## Aprendizaje y recomendación para la comunidad internacional

### Aprendizaje.

La apropiación democrática y el liderazgo local es un componente clave para la organización comunitaria.

---

### Recomendación.

Es necesario facilitar y apoyar los procesos de democratización y fortalecimiento del liderazgo de las organizaciones comunitarias.

---

## Conclusión 5: Concienciación: una cuestión de tiempo, persistencia y resultados

Parece existir una relación entre la educación y la concienciación. Sin embargo, esa relación no es automática. Los niveles más altos de educación formal no implican necesariamente niveles más altos de concienciación sobre los derechos. Una mayor educación puede preparar mejor a las personas para comprender las complejidades de participar y practicar una democracia, pero la educación no necesariamente “compra” democracia. Al mismo tiempo, el analfabetismo y la vulnerabilidad humana general no implican necesariamente una falta de conciencia o comprensión sobre los derechos y la participación en una democracia. Puede hacer más difícil y agobiante el proceso de concienciación pero está en las manos de organizaciones el desarrollar estrategias para conseguirlas.

La experiencia ha demostrado que la concienciación es una cuestión de tiempo, persistencia y resultados. Cuando las personas de las aldeas han visto y experimentado cómo el derecho al trabajo se convierte en una realidad que necesita ser reclamada de forma colectiva y cuenta con una serie de reglas y regulaciones, la toma de conciencia es más efectiva.

---

## Aprendizajes y recomendaciones para todos los actores

### Aprendizajes.

Existe la necesidad de considerar la concienciación desde un enfoque multi-dimensional, prestando particular atención a la presentación de resultados.

El analfabetismo generalizado, sobre todo entre mujeres, debe ser combatido para incrementar los niveles de concienciación sobre derechos.

### Recomendaciones.

Es necesario diseñar estrategias de concienciación que muestren la relación entre el acceso y la puesta en marcha de los derechos y la mejora de **calidad de vida tanto individual como colectiva**.

La lucha contra el analfabetismo es un paso clave para los procesos de participación e implicación ciudadana.

## Aprendizaje y recomendación para AKY- Bachat Mandal y AKY-la Misión

### Aprendizaje.

Existe la necesidad de monitorizar el proceso desde cerca por parte de los miembros del Consejo Directivo en sus respectivas comunidades.

### Recomendación.

Se requiere promocionar la participación de las personas líderes en las actividades para conseguir mayor legitimación y aprendizaje.

## Aprendizaje y recomendación para la comunidad internacional

### Aprendizaje.

La concienciación con respecto a los derechos es una tarea de largo alcance.

### Recomendación.

Los proyectos y programas de concienciación requieren desarrollar esquemas financieros de largo plazo.

## **Conclusión 6. Conocimiento: una cuestión de formación y trabajo en redes**

La experiencia de AKY en Bhiloda ha demostrado cómo el conocimiento de las leyes, y no sólo la conciencia general sobre ellas, resulta fundamental para las historias exitosas que se relatan en el estudio. Dicho conocimiento se ha ganado a lo largo de actividades de formación y trabajo en redes (como los campos de exposición, los esfuerzos de colaboración con otras instituciones, intercambios) que han sido calificados positivamente por partes de los líderes de las aldeas, las personas animadoras y el cuerpo directivo. El conocimiento ha proporcionado confianza y seguridad a los líderes de las aldeas a la hora de enfrentarse a la resistencia del funcionariado del gobierno y representantes electos, poniendo el poder en manos del pueblo. Los resultados, además, han aumentado la concienciación de los habitantes de las aldeas.

---

## **Aprendizaje y recomendación para todos los actores**

### **Aprendizaje.**

Un fuerte conocimiento de los contenidos de las provisiones legales empodera a las comunidades.

---

### **Recomendación.**

Diseñar estrategias que fortalezcan el conocimiento legal de todos los actores implicados.

---

## **Aprendizaje para AKY- Bachat Mandal**

### **Aprendizaje.**

Varias intervenciones clave por parte de miembros del Consejo Directivo y de los líderes locales han sido efectivas en la implementación exitosa de las leyes.

---

## Aprendizaje y recomendación para AKY-la Misión y la comunidad

### Aprendizaje.

La capacidad de la misión de trabajar en red y relacionarse con otros profesionales legales ha sido muy efectiva para superar la falta de colaboración y los cuellos de botella.

---

### Recomendación.

Apoyar y fomentar el trabajo en red de las organizaciones locales.

---

## Conclusión 7. Género: ¿concienciación en silencio?

La desigualdad de géneros es un fenómeno a nivel mundial. El patriarcado está profundamente arraigado en las mentes de toda la comunidad y determina gran parte de nuestras conductas individuales y colectivas. Bhiloda no es la excepción. Existe una enorme evidencia de su desigualdad, reflejada por ejemplo en los índices de analfabetismo (más alto entre mujeres que entre hombres), o la persistencia de la práctica del *Leej*.

Pero uno de los aspectos más sorprendentes de la desigualdad de género en las aldeas es el silencio de las mujeres en las altas esferas. A pesar de los esfuerzos de AKY para hacer oír las voces femeninas, los índices de éxito han sido más bien bajos y las estrategias para contrarrestarlo han resultado desconocidas para AKY. Sin embargo, los líderes y el cuerpo directivo también reconocen que este silencio no implica falta de conciencia por parte de las mujeres. AKY ha comprobado que las mujeres y las personas jóvenes se cuentan entre las defensoras más fervientes de las actividades innovadoras.

---

### **Aprendizaje y recomendación para todos los grupos**

#### **Aprendizaje.**

Las mujeres están participando activamente a pesar de las limitaciones estructurales.

---

#### **Recomendación.**

Es urgente integrar el enfoque de género en los enfoques de intervención, ajustando éste al contexto cultural.

---

### **Aprendizaje y recomendación para AKY- Bachat Mandal**

#### **Aprendizaje.**

Las mujeres están participando en el Consejo Directivo.

---

#### **Recomendación.**

Una estrategia efectiva de representación de las mujeres en contextos de baja representatividad es la participación equitativa entre hombres y mujeres en consejos representativos.

---

### **Recomendación para AKY-la Misión**

#### **Recomendación.**

Para superar dificultades de la propia organización es estratégico trabajar en red con otras organizaciones activas entre mujeres para desarrollar estrategias comunes que integren la perspectiva de género en los diferentes proyectos.

---

### **Recomendación para la comunidad internacional**

#### **Recomendación.**

Al desarrollar programas de concienciación conviene tener en cuenta las necesidades de capacitación específicas de las mujeres.

---

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es mucha la riqueza que se esconde tras las experiencias analizadas. Hablamos de cuatro experiencias en tres países diferentes. Dos en Perú, una en India y otra en Burundi. Son millares las experiencias de participación ciudadana que existen a lo largo del mundo. Sin duda, hemos sido capaces de llegar solo a parte de la riqueza existente en tantas experiencias de participación en este análisis.

Tanto por el hecho de que sean únicamente cuatro casos como por la limitación de toda aproximación de no poder captar toda la integralidad de la experiencia, no pretendemos que los aprendizajes y recomendaciones que presentamos a continuación sean extensivos a toda la diversidad de experiencias de participación que se están realizando en Perú, Burundi e India. Sin embargo, el haber podido comparar experiencias de diversos continentes nos ha confirmado que hay algunos elementos que se repiten y son claves en los procesos de participación entre la sociedad civil y el Estado y, por ello, nos animamos a presentar estas pistas tanto de reflexión como de actuación para quien se quiera aventurar en espacios de participación.

Para la presentación de estas conclusiones y recomendaciones haremos mención a tres apartados que han configurado nuestra propuesta de investigación. En un primer lugar, presentaremos los aprendizajes y las recomendaciones con respecto a la motivación y la puesta en práctica de la participación ciudadana que resumimos bajo la idea de “querer participar”. En segundo lugar, presentaremos los aprendizajes y recomendaciones vinculadas a la idea de “poder participar”. Nos centraremos en los mecanismos y las propuestas que facilitan y posibilitan la participación de las personas. Y, en tercer lugar, presentaremos los aprendizajes

y recomendaciones relativos a los propios espacios que hacen posible que se pueda participar, los espacios de participación y concertación sociedad civil-Estado. Un punto final será destinado a las recomendaciones surgidas en el proceso de cara a la cooperación internacional y su apoyo a propuestas de participación y concertación.

Una reflexión común a todos estos aspectos es que los elementos de contexto desempeñan un papel clave para posibilitar o dificultar las experiencias de concertación y participación ciudadana. Es preciso, por lo tanto, que todos los actores tengan una mirada y un análisis periódico del contexto para detectar aquellos elementos que pueden posibilitar o limitar la puesta en marcha de estrategias vinculadas a la participación y la concertación.

### **8.1. La participación ciudadana: en primer lugar querer participar**

La bondad de la participación e implicación ciudadana no es un *a priori* asumido por todas las personas y colectivos. Están quienes tienen una mirada positiva de la participación como vía para la solución de los problemas cotidianos y valoran la participación como una estrategia interesante para la gestión de lo público y quienes ven la participación como un esfuerzo adicional que no genera cambios ni beneficios.

Por ello, se necesita un trabajo de sensibilización y concienciación de los colectivos para que tomen conciencia de los aportes de la participación. La concienciación es un trabajo de medio y largo plazo. Para que se haga realidad, según las experiencias analizadas, es necesario contar con tiempo, ser persistentes y poder ofrecer resultados concretos de la participación. Viendo y conociendo otras experiencias y los impactos que éstas han podido tener en la vida cotidiana de las personas es como muchas de las experiencias analizadas han conseguido movilizar la participación. En este trabajo de concienciación un reto claro y clave es dar especial atención a los colectivos más marginados y tener para con ellos una aproximación específica. Resulta clave, en varias de las experiencias analizadas, el trabajo específico con mujeres y de género para que éstas sean vistas como agentes de participación. Es tan importante que ellas mismas se vean y actúen como tales. Que las comunidades en las que están insertas las reconozcan como un colectivo que tiene mucho que aportar.

Para motivar esta participación, un elemento clave que ha aparecido en el análisis de las experiencias es la existencia de un colectivo con una identidad colecti-



va y un interés común. En la mayoría de los casos, el reclamo de ciertos derechos que no estaban siendo respetados ha posibilitado que esa identidad e interés común se transformen en una acción colectiva en la que la participación sea un medio clave para la consecución del respeto y la puesta en práctica del derecho o los derechos reclamados.

En este sentido es necesario fomentar espacios y procesos participativos desde el seno de las mismas comunidades para que las personas vayan apropiándose y practicando la participación desde los ámbitos más cercanos. Las experiencias positivas de participación ciudadana en cualquiera de los ámbitos son elementos clave para motivar la participación. Estas experiencias positivas pueden venir dadas tanto desde la propia experiencia comunitaria, como desde la experiencia de otras comunidades. En este sentido, visitar y conocer terceras experiencias para ver prácticas exitosas de participación, de gestión y manejo de diferentes problemáticas tienen una gran influencia en la gestación de procesos participativos en el interior de las comunidades.

La participación ha de ser vista y sentida como un proceso de desarrollo y crecimiento tanto individual como colectivo. El componente colectivo es también una condición de éxito de la propia participación. La capacidad de incidencia y transformación de una persona concreta es limitada. En el caso del grupo, hay más posibilidad de éxito y de que la “carga” de la participación sea menos pesada. Así mismo, los procesos participativos han de contribuir no solo al desarrollo de la persona representante del colectivo sino que tienen que tener incidencia en el colectivo en su conjunto para que esa representatividad y participación no pierdan sentido ni sean cuestionadas.

Hay que tomar conciencia de que el trabajo de sensibilización y concienciación no finaliza con la incorporación de nuestro colectivo o comunidad a procesos participativos ya que es necesario, por una parte, analizar si dentro de mi colectivo todos los grupos o personas están teniendo las mismas posibilidades de participación y, por otra, incorporar a otros colectivos en los procesos de concertación. En la medida en que el espacio de participación convoque a todos los colectivos implicados y que sea posible ampliar la representación, se podrán tomar decisiones más adecuadas y acertadas y el espacio de participación adquirirá una mayor legitimidad. En este sentido, desde nuestra opción, se requiere siempre una atención especial hacia los colectivos con menores capacidades o posibilidades de participación.

Las experiencias anteriormente presentadas son procesos reales de inclusión efectiva de población en condición de exclusión. Para incorporar a algunos de estos colectivos específicos hemos generado algunos aprendizajes. Resumiendo lo presentado anteriormente, destacaríamos que, en el caso de los colectivos rurales han sido exitosas experiencias que combinan la solución de problemas técnicos específicos con la promoción de la participación. Para implicar a casi todos los colectivos es conveniente presentar la participación como un mecanismo o un medio por el cual se pueden resolver problemáticas concretas o bien resolver problemáticas concretas recurriendo a la participación como mecanismo de incorporación de todas las inquietudes y sensibilidades. En este sentido, en el caso de las mujeres rurales se señala cómo es interesante la mejora de sus condiciones económicas a través de procesos productivos fortaleciendo, al mismo tiempo, el incremento de su participación política y ciudadana.

## **8.2. Saber participar: aprender y desaprender un requisito para todas las entidades implicadas**

El proceso de participación requiere de una apertura constante a las otras personas, a los otros colectivos. Esta apertura conlleva un aprendizaje y un desaprendizaje continuo por parte de todos los actores: aprender nuevas formas de hacer; nuevas formas de relacionarse; y, nuevas propuestas. También supone desaprender algunas formas de hacer, enfoques y soluciones tradicionales.

La formación, como hemos mencionado previamente, se vuelve una estrategia clave para que la participación y el aprendizaje puedan realizarse. Además de querer es necesario saber cómo participar. Este aprendizaje de nuevas formas de participación requiere del reconocimiento intercultural, entre géneros e intergeneracional que posibilite que formas de participar tradicionales se incluyan dentro de las estrategias de participación más institucionales, así como que colectivos que no tienen trayectoria de participación institucionalizada adquieran ciertas habilidades y capacidades que les permitan poder participar, defender sus propuestas y hacer uso de los medios necesarios para tener éxito con sus propuestas.

En la mayoría de las experiencias analizadas esta formación ha sido realizada por una organización intermedia. La presencia de esta organización era uno de los requisitos de las experiencias estudiadas. Estas organizaciones han desempeñado tareas y labores de formación, orientación y asesoría a estos espacios de concertación y participación sociedad civil-Estado. Por lo tanto, no podemos afirmar que estas organizaciones intermedias o mediadoras de los espacios de concertación

sean necesarias pero sí podemos señalar que, en las experiencias analizadas, han desempeñado un importante rol fortaleciendo capacidades tanto de la sociedad civil como del Estado, así como ofertando asesoría y acompañamiento a ambos actores.

La apertura a la implicación de organizaciones intermedias en los procesos de concertación ha constituido en todos los casos una ventana a nuevas posibilidades. Los aportes han estado vinculados tanto con conocimientos técnicos específicos como con la generación de un espacio de confianza y de trabajo conjunto. Estos agentes han contribuido a identificar los problemas básicos y presentar posibilidades de solución a ellos. En cualquier caso, para que su papel haya sido eficaz ha sido conveniente cuidar especialmente las relaciones de horizontalidad con las comunidades, la perspectiva interdisciplinar del colectivo así como los aportes técnicos que han podido sugerir.

Las organizaciones intermedias pueden aportar a las comunidades y a las autoridades locales formación y asistencia, tanto en aspectos técnicos como participativos. En estos procesos formativos es recomendable que exista un equilibrio entre formación técnica, metodológica, comunicacional y de incidencia política. Para ello, un equipo interdisciplinar es necesario y si el equipo está implicado y comprometido mucho más exitoso. La formación que el equipo ofrezca ha de adaptarse a las necesidades e intereses de los diferentes colectivos con los que se trabaja. Por lo tanto, aunque algunos de los contenidos se repliquen en todos los casos, tanto la metodología como los enfoques han de adecuarse a los colectivos específicos (mujeres, ámbito campesino, urbano...). Esta formación no debe perder su componente y mirada política que posibilite una participación con dos opciones: una opción por la mejora de las condiciones de todas las personas; así como una opción por el respeto al ambiente que nos rodea y a las generaciones futuras. Es, por lo tanto, fundamental la inversión en la formación permanente no solo de los colectivos con los que se trabaja sino también de la propia organización intermedia y de las instituciones públicas. En estos procesos formativos, además del proceso de aprendizaje, se incluye también el desaprendizaje. Este desaprendizaje supone la toma de conciencia para evitar, corregir y construir sobre los comportamientos, mentalidades y conductas previamente aprendidas.

Un elemento clave tanto en los procesos de formación como en los mecanismos que posibilitan hacer esta participación efectiva es el aprendizaje y el establecimiento de mecanismos que posibiliten el manejo de los conflictos.

La formación y la generación de capacidades para participar en espacios de concertación es una necesidad sentida que surge en estos procesos. Además de la formación, son necesarios otros elementos que favorezcan la participación como por ejemplo: la generación de un clima de consenso y colaboración; las temáticas abordadas en este espacio y la creación de espacios específicos (por ejemplo, comisiones) para poder abordar temas de interés específico por diferentes colectivos.

La posibilidad de participar para tomar decisiones fortalece y empodera a las comunidades en su relación con otros actores. Este proceso de participación posibilita el desarrollo de las capacidades de la comunidad, el fortalecimiento de nuevos liderazgos y el de las autoridades que confían en la participación.

Una vez que la participación es un hecho en el seno de las comunidades se puede dar el salto a la concertación con otros actores. En este momento adquieren un papel clave los liderazgos que representan a las organizaciones de base. La comunicación entre representante y personas representadas y los mecanismos de transferencia de conocimientos en el caso de rotación de personas representantes, son elementos estratégicos para la participación de calidad en espacios de concertación.

Ligada a la formación está el acompañamiento de los grupos y colectivos o el trabajo en red entre estos. En los casos estudiados, las organizaciones intermedias han asumido un rol facilitador del acompañamiento que ha tenido una función de asesoría o de orientación para la puesta en práctica de los conocimientos aprendidos. Sin embargo, el acompañamiento actúa como una vía de doble sentido en la medida en que el contacto con las comunidades e instituciones públicas nos permite identificar nuevas necesidades formativas que puedan responder a los problemas del contexto o a las necesidades de los diferentes grupos.

Este acompañamiento y trabajo en red posibilita la toma de conciencia de la necesidad de planificación del desarrollo de políticas públicas y que no se vivan los espacios de participación como espacios de carácter reactivo si no como espacios más proactivos. El ir ganando en capacidad de propuesta en estos espacios de concertación es clave para su éxito.

Paralelamente, es necesario que se produzca un proceso en el que las propias comunidades pasen de un enfoque de la participación como instrumento de mejora o solución de ciertas problemáticas a un enfoque de la participación como derecho de ciudadanía. Este paso contribuirá a la viabilidad de los proce-

Los participativos más allá del proyecto o experiencia concreta y vendrá a conformar parte de la cultura política de la zona. Este acompañamiento en la adquisición del protagonismo de las comunidades locales así como el fomento de liderazgos comunitarios (bien sea a través de grupos de auto-ayuda como en el caso de la India, o bien a través del liderazgo de comisiones concretas como en los casos de Perú), son un punto de inicio para desarrollar tanto el sentido de unidad necesario para la acción, como el consenso y las estrategias claves por las que optar en el proceso participativo.

Finalmente, cabe señalar que la sistematización de las experiencias de participación previas es un elemento que contribuye a la toma de conciencia de los procesos realizados y los resultados obtenidos. Esta sistematización facilita no solo la incorporación de los aprendizajes a los procesos formativos y a las actuaciones de las mismas organizaciones, sino que posibilita referencias posibles para terceras organizaciones o colectivos que se quieran incorporar a procesos de participación.

Todas las acciones planteadas en este apartado están encaminadas a equilibrar las asimetrías de poder, de información y de capacidades institucionales entre los gobiernos y los grupos de la sociedad civil. Y también están encaminadas a potenciar la participación de todos los colectivos presentes en el contexto teniendo éstos la capacidad de conocer, de argumentar, de presentar alternativas y de participar en la toma de decisiones sobre aquellos aspectos que más directamente les conciernen.

### **8.3. Poder participar: la importancia de espacios de toma de decisión**

El hecho de que existan espacios de encuentro y concertación entre representantes del Estado y la sociedad civil, en el caso objetivo de estudio, es un elemento que contribuye al proceso participativo. Estos espacios son necesarios para la profundización de la democracia así como para que la ciudadanía pueda expresar inquietudes y problemáticas, y que exista un diálogo entre quienes tienen la responsabilidad de gobernar y la ciudadanía. La voluntad política, tanto de las instituciones públicas como de las entidades de la sociedad civil, es clave en este sentido.

Los espacios de concertación tienen un valor en sí mismos ya que son espacios en los que la participación puede ser puesta en práctica y desarrollada. Por eso es preciso que, bien por voluntad política de quienes están en la responsabilidad de gobernar como por la demanda de la propia ciudadanía, se creen estos espacios. Espacios que han de contar con unas características específicas si quieren ser considerados legitimados por todas las partes. Estos espacios tienen que:

convocar a todos los actores implicados en la temática concreta; ser reconocidos por parte de la comunidad como espacios propios; ser espacios en los que la participación tenga incidencia en la toma de decisiones; deben dotarse de mecanismos y recursos que permitan su operatividad y seguimiento y generar mecanismos para la toma de decisiones y para el manejo de conflictos.

La legitimidad, el liderazgo y la comunicación son aspectos claves que posibilitan tanto el reconocimiento de quienes hacen parte de esos espacios de participación y concertación como de quienes los convocan. La legitimidad se concreta en el reconocimiento por parte de los otros actores de que esa institución o colectividad puede aportar al proceso participativo. En algunos casos la legitimidad viene dada porque es el colectivo quien es sujeto u “objeto” de las decisiones que se vayan a tomar o porque es el colectivo el que habita en el territorio sobre el que se regula. En el caso de las organizaciones sociales, las experiencias analizadas nos muestran como la legitimidad de muchas de ellas, de forma especial las que venimos denominando como organizaciones intermedias, está basada en su trayectoria como organizaciones sociales. La historia, el prestigio, la legitimidad y la autoridad hacen que las organizaciones sociales sean reconocidas como actores protagonistas en los espacios de participación. Legitimidad que, muchas instituciones públicas buscan fortalecer a través de los espacios de participación. En este sentido, el hecho de que las instituciones públicas promuevan la participación de nuevos colectivos fortalece tanto los procesos participativos como la legitimidad de estos colectivos y de la propia institución pública.

Es evidente que el contexto político y las políticas de cooperación están contribuyendo a la generación y al impulso de espacios de participación de la sociedad civil. En este sentido, un aprendizaje desde las experiencias es que el fomento de espacios de participación en el nivel local puede fortalecer las capacidades de las comunidades para que luego participen en espacios más lejanos al local y permitan generar el fortalecimiento de los espacios “desde abajo”. Las experiencias analizadas nos muestran cómo la participación en espacios regionales o de nivel superior es sentida necesaria y con sentido cuando hay trayectoria de participación en otros niveles más cercanos al colectivo.

En cualquier caso, los espacios de participación y concertación han de ser espacios abiertos al diálogo en el que todos los actores puedan expresar opiniones, inquietudes, sugerencias y que éstas sean acogidas con respeto y consideración por el resto de los colectivos participantes. Es preciso, por lo tanto, fortalecer liderazgos

dialogantes y participativos tanto en las entidades sociales como en las instituciones públicas. Y fortalecer la institucionalidad de los espacios de concertación.

En el desarrollo de la institucionalidad de los espacios de participación conviene delimitar: los ámbitos temáticos que son de alcance del espacio; el procedimiento de toma de decisiones o la vinculación con las políticas públicas; los mecanismos de seguimiento de los acuerdos tomados; los mecanismos sancionadores para aquellos colectivos que no se sometan a las decisiones; y, los procesos para la transferencia de información en los relevos de representación. En cualquier caso, en aquellos espacios de concertación que implican a numerosos actores y un ámbito de carácter más regional el hecho de poder contar con una figura que dinamice y facilite el trabajo ha sido un aspecto relevante. Quien asuma la responsabilidad de dinamizar o de ejercer el papel de secretaría técnica en el espacio de concertación ha de tener un alto perfil de conocimiento del sector, capacidad de diálogo político y de gestión así como contar con los recursos necesarios para el desarrollo de su labor.

Todos estos aprendizajes no hacen sino animarnos a seguir apostando por la participación en procesos de concertación sociedad civil-Estado. Participar y animar la participación de otros colectivos con el convencimiento de que los frutos merecen el esfuerzo que implica. Al mismo tiempo, conviene ser conscientes de que es necesario querer, saber y poder participar y hacerlo con las condiciones que hemos venido señalando previamente para que esta participación sea satisfactoria para todas las partes implicadas y, fundamentalmente, para los colectivos más desfavorecidos.

Finalmente, no nos queda sino señalar algunos aprendizajes y recomendaciones que quedaron formulados para la cooperación internacional.

#### **8.4. Aprendizajes y recomendaciones para la cooperación internacional**

La participación es un derecho de todas las personas y colectivos. La comunidad internacional implicada en la cooperación al desarrollo debería posibilitar e invitar a desarrollar este derecho en la práctica, especialmente en el caso de aquellos colectivos que se encuentran en mayor dificultad, bien sea por el contexto, por las dinámicas locales o por la falta de experiencia o conocimientos.

En este sentido la participación, además de ser una propuesta metodológica, es un medio para el desarrollo pleno tanto de las personas como de las comunidades.

Estas experiencias nos demuestran, que aún con limitaciones, la apuesta por crear, fortalecer y sostener espacios de participación da fuerza a las posibilidades de la ciudadanía. Estos casos están apoyados por estrategias que dotan a los grupos de sociedad civil de capacidades en el campo de la política pública, desde el acceso a la información o el entendimiento de cómo se formula una política regional, hasta manejar el lenguaje para discutir y argumentar sus propuestas.

Las experiencias nos muestran que es posible dotar a las comunidades de herramientas de poder que fortalezcan su propio desarrollo y el de sus comunidades. Por ello conviene fomentar y apoyar aquellos elementos que posibilitan que los grupos y colectivos participen desde la motivación, la concienciación, la formación, la asesoría, el acompañamiento y la generación de los propios espacios de concertación ciudadana.

Sin duda, no basta con ofrecer los espacios sino que hay que crear las condiciones y las posibilidades en las personas y los colectivos para que estos espacios tengan significado e incidencia en la vida cotidiana.

Por todo ello se propone a la cooperación internacional que apoye y fomente:

- **Procesos participativos en el Norte y en el Sur** para el fortalecimiento de la democracia y para la concertación en grupos locales, comunidades de base y en las propias ONGs o instancias intermedias que incluyan componentes de: **formación, intercambio** (Sur-Sur, Norte-Sur), **acompañamiento en la participación, reflexión, sistematización, comunicación e incidencia.**
- Más concretamente, la **articulación de proyectos sectoriales (económicos, educativos...) y participativos.** De manera especial, el apoyo a aquellos procesos que puedan fortalecer a los grupos más excluidos, a las mujeres, y que contribuyan a cambiar roles de género, culturales y de clase.
- **El fortalecimiento de la sociedad civil y de los gobiernos locales para la creación de los espacios de concertación,** especialmente en torno a la cooperación internacional, en el Norte y en el Sur con condiciones mínimas para su operatividad (visión, planificación, periodicidad). Espacios de participación orientada a la generación de consensos y/o políticas públicas participadas.
- La apuesta por el trabajo de fortalecimiento y consolidación de las **organizaciones intermedias** en el Norte y en el Sur que sean capaces de acompañar y promover este tipo de procesos participativos para la concertación.



Las herramientas o acciones clave que se proponen son:

- **Acciones previas de sensibilización** y de generación de un ambiente favorable en la institución y en las comunidades para que las acciones de diagnóstico y planificación a favor de la participación y la igualdad sean vistas como una necesidad y no como una imposición.
- Continuar **apoyando acciones positivas y la transversalización** de género, pero adecuándose en ritmos a la realidad local.
- La **formación y el desarrollo** de personas responsables y la generación de instrumentos capaces de responder a esas diferentes realidades.
- Fortalecimiento institucional para las organizaciones locales que acompañan y promueven estos procesos participativos y de concertación.
- **El fomento de intercambios y estancias en el Norte y en el Sur** de responsables de organizaciones comunitarias y de segundo nivel.
- El apoyo de procesos de **incidencia** en aquellos contextos en los que no haya espacios de concertación, o en los que éstos no cuenten con las condiciones mínimas.

Y, finalmente, señalar las condiciones necesarias para esa cooperación:

- **Propuestas y compromisos** de largo alcance con los grupos que permitan trabajar en clave de proceso.
- **Instrumentos** flexibles que permitan la previsibilidad de la ayuda para las intervenciones en clave de proceso y de largo plazo.
- Promover la **reflexión y formación sobre indicadores de avance** con enfoque de género:
  - Que permitan reconocer **avances intermedios** y la mejora, especialmente de los colectivos más desfavorecidos.
  - Que atiendan a la descripción del proceso participativo, tanto en la **cantidad** de resultados como en la **calidad** de éstos.
- Financiación de **tiempo y recursos** para procesos de formación, acompañamiento y puesta en marcha de estos espacios de concertación.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

- AAVV. (2004). *La sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*. Bilbao: ALBOAN, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe y Hegoa.
- AAVV. (2006). *La aventura de la sistematización. Cómo mirar y aprender de nuestras prácticas desde nuestras prácticas*. Bilbao: ALBOAN, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe y Hegoa.
- ALBOAN. (2006). *De la ciudadanía local a la global y de la ciudadanía global a la local. El camino andado*. Bilbao: ALBOAN.
- ALBOAN. (2007). *Participación ciudadana y sistematización de experiencias*. Bilbao: ALBOAN.
- Ávila, J. (2003). ¿Descentralización desde abajo? Cultura política, sociedad civil y estrategias de concertación en Huanta. En: Huber, Ludwing (ed.) *Centralismo y descentralización* (pp 105-153). Lima: IEP.
- Bebbington, A.; Delamaza, G.; Villar, R. (2005) *Espacios públicos de concertación local en América Latina*. Perú: V Conferencia Latinoamericana de la ISTR.
- Cohen, J.; Andrew A..(2000). *Sociedad civil y teoría política*. México DF: FCE.
- Cornwall, A.; Schattan P.; Coelho, V. (2007). *Spaces for change? The politics of participaton in new democratic arenas*. Londres: Zedbooks.
- Cornwall, A. (2002). *Making spaces, changing places: situating participation in development*. IDS. Working paper 170. Birmingham: IDS.
- Dubois, A. (2000). *Equidad, bienestar y participación. Bases para construir un desarrollo alternativo. El debate sobre la cooperación al desarrollo del futuro*. Cuadernos de Trabajo, 26. Bilbao: Hegoa.

- Gaventa, J. (2006). *Finding the spaces for change: a power analysis*. IDS Bulletin, 37. Birmingham: IDS.
- Grupo Propuesta Ciudadana. (2010). *La descentralización como un proceso participativo*. Perú: Propuesta ciudadana. Disponible en: [www.participaperu.org.pe/apc-aa/archivos-aa/3c6bb51ada688b58c57cb18308d59d73/proceso\\_participativo.pdf](http://www.participaperu.org.pe/apc-aa/archivos-aa/3c6bb51ada688b58c57cb18308d59d73/proceso_participativo.pdf)
- Grupo Propuesta Ciudadana. (2004). *La participación ciudadana y la construcción de democracia en América Latina*. Perú: Grupo Propuesta Ciudadana.
- Malena, C.; Finn Heinrich, V. (2007). *Can we measure civil society? A proposed methodology for international comparative research*. Development in Practice, 17. Londres: Oxfam.
- Pinto, S. (1999). *Land alienation and consciousness among the vasavas of South Gujarat*. Gujerat: Social Studies Center. South Gujarat University. Surat.
- PNUD. (2004). *Informe Democracia en América Latina*. México: PNUD.
- Rebollo, O. (2003). *Bases político-metodológicas para la participación*. Boletín Ciudades para un futuro más sostenible, 24. Madrid: Ciudades para un futuro más sostenible.
- Santiso, C. (2011). *Gobernabilidad democrática y reformas económicas de segunda generación en América latina*. Revista Instituciones y Desarrollo, 8 y 9. Barcelona: Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.
- Velásquez, F.; González, E. (2003). *¿Qué pasa con la participación ciudadana en Colombia?* Colombia: Fundación Corona.